



## **Forestillinger om forandringer**

### **Organisatoriske forandringer i to danske folkebiblioteker**

Kann-Christensen, Nanna

*Publication date:*  
2009

*Document version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Kann-Christensen, N. (2009). *Forestillinger om forandringer: Organisatoriske forandringer i to danske folkebiblioteker*. [Danmarks Biblioteksskole].

# Forestillinger om forandringer – Organisatoriske forandringer i to danske folkebiblioteker

Nanna Kann-Christensen

Ph.d. afhandling fra forskningsprogrammet Videnskultur og vidensmedier på  
Danmarks Biblioteksskole



# Forestillinger om forandringer – Organisatoriske forandringer i to danske folkebiblioteker

Nanna Kann-Christensen

Ph.d. afhandling fra forskningsprogrammet Videnskultur og vidensmedier på  
Danmarks Biblioteksskole



# Notions on Change – Organizational Changes in two Danish Public Libraries

Nanna Kann-Christensen

PhD thesis from the Research programme Knowledge Culture and Knowledge Media  
Royal School of Library and Information Science, Denmark



**CIP – Cataloguing in Publication****Kann-Christensen, Nanna**

Forestillinger om forandringer – organisatoriske forandringer i to danske folkebiblioteker

/ Nanna Kann-Christensen. – København: Danmarks Biblioteksskole, 2009. XII, 252 p.

ISBN 9788774153092

ISBN 9788774153092

© Copyright Nanna Kann-Christensen

All rights reserved





## Forord

Kære læser.

Du stiger nu ombord på et tog, der har været længe undervejs. Ved rejsens begyndelse var endemålet ganske uklart, men som tiden gik, kunne man efterhånden ane et mål. Undervejs fattede toget afsted igennem artikler, bøger og lange tænkepauser. Mange gange sneg toget sig op af bjerge af socialkonstruktivistisk videnskabsteori, andre gange gik det derudaf. På vejen stod mange mennesker af og på. Spændende undervisere på ph.d. kurser, vejledere og kolleger. Og på den sidste del af rejsen susede det i vild fart gennem landskaber af referencer, stavfejl og appendikser. Den mest interessante del af rejsen gik til Tårnby og Århus, hvor mere end 20 dygtige bibliotekarer, ledere og forvaltningschefer med stor varme og tillid fortalte om deres ”Forestillinger om Forandringer”. Nu er endestationen nået, og nye passagerer stiger på. Kære Læser – Jeg håber din tid her på toget bliver interessant.

En ph.d. afhandling bliver ikke til uden hjælp – og jeg har fået meget hjælp. For det vil jeg gerne sige tak. Først og fremmest tak til min hovedvejleder Niels Ole Pors. Du har været en uvurderlig støtte. Tak for din åbne dør og dine kloge kommentarer. En kærlig tak til min mor Lene Koch, som har hjulpet mere, end hun selv ved. At have en så klog og kærlig mor er noget alle burde have. Tak for alle de tirsdage hvor du har læst og spurgt og foreslået åbenlyse forbedringer af manuskriptet. Og tak for te og opmuntring når det var hårdt.

En stor tak skal også lyde til ledere og personale ved bibliotekerne i Tårnby og Århus. I har åbnet dørene, kontorerne og lukket mig ind i jeres verden. Uden jeres tid og tillid var der slet ikke kommet en afhandling. Tak!

Min projektvejleder Dorte Skot Hansen skal også ha en tak. Tak fordi du lærte mig, hvor vigtig struktur er, når man skriver. Til Laura Skouvig, Gitte Balling og Tove Faber Frandsen skal lyde en dybfølt tak for kaffe! – Men tak også for gode diskussioner, gennemlæsninger og opmuntringer. På 5. sal, hvor det meste af afhandlingen er blevet skrevet, sidder også Camilla Moring. Det har været godt at have én at følges med undervejs. Resten af ridderne af det runde bord skal også nævnes her. I ved selv hvem I er.

Frokosten har ofte været dagens lyspunkt. Og mange af jer har desuden også lyttet, kommenteret og på mange måder hjulpet mig. Tak til Carl Gustav Johansen for ideen med overhovedet at gå i gang. Tak til Ragnhild Riis for kommaerne. Til Danmarks Biblioteksskole lyder den sidste, men ikke mindste tak. Det er Biblioteksskolen der har støttet afhandlingen gennem en udvidelse af min forskningstid igennem 4 år. Tak for det. Her er godt at være.

Afhandlingen tilegner jeg institutionen *Henrik og Lene*.

*Nanna Kann-Christensen. Maj 2009*

## Resume

Denne afhandling undersøger, hvordan institutionaliserede logikker hhv. en New Public Management-logik og en bibliotekarlogik former involveredes forestillinger om planlagte organisatoriske forandrings begrundelser og effekter. Undersøgelsen er foretaget med udgangspunkt i NPM-inspirerede forandringer i folkebiblioteksfeltet. Afhandlingen analyserer ledere, mellemledere og bibliotekarers forestillinger om bibliotekernes behov for forandring og deres forestillinger om egnede opskrifter for drift og beslutningsstruktur i forbindelse med to konkrete organisationsudviklingsprojekter på hovedbibliotekerne i hhv. Århus og Tårnby. Afhandlingens problemstilling kredser om, hvad der sker, når et felt, som er domineret af et traditionelt sæt af normer og logikker, skal forholde sig til andre nye og udefra kommende normer og logikker. Tilgangen til undersøgelses-spørgsmålene er socialkonstruktivistisk i sit udgangspunkt. Analysen af det empiriske materiale er foregået med et sociologisk institutionsteoretisk blik.

NPM-logikken sætter fokus på vigtigheden af effektivitet, strategisk ledelse og omstillingsparathed. Denne logik præger en del af ledernes forestillinger om forandringer. Bibliotekarlogikken peger på vigtigheden af formidling af viden og kultur, det er den bibliotekariske faglighed der er i fokus. Bibliotekarlogikken præger til dels bibliotekarernes og mellemledernes forestillinger om forandringer. Afhandlingen undersøger 1) fremstillinger af begrundelser for forandringer, 2) forestillinger om teams og teamledelse samt 3) forestillinger om beslutningsstrukturer i de to organisationer som er undersøgt.

1) Informanternes begrundelser kan inddeles i begrundelser der tager udgangspunkt i behov for ekstern tilpasning og intern omstrukturering. Men analysen viser, at der er store forskelle på opfattelserne af begrundelsernes gyldighed og effekter. Disse forskelle kan forstås som krydspres mellem NPM-logikken og bibliotekarlogikken.

2) Både i Tårnby og i Århus har man valgt en organisationsform, som er teambaseret. Jeg har i afhandlingen fokuseret på to aspekter af organisationsforandringerne. Nemlig forskelle i opfattelserne af teambegrebet, og forskelle i opfattelser af hvordan magt-

strukturene i organisationen er og bør være. Disse to fokuspunkter har illustreret, hvordan forestillingerne om egnede opskrifter for drift i bibliotekerne er forskellige.

3) Vedrørende forestillinger om hierarkiet i de to biblioteker viser analysen, at der også her er divergerende holdninger blandt personalegrupperne. Både i Århus og i Tårnby fremstilles den nye struktur af ledelsen som fladere end før, men bibliotekarerne fremstiller begge steder strukturen som mere hierarkisk.

Afhandlingen identificerer mange interne modsigelser. Det er et af afhandlingens væsentlige resultater, både at der findes så mange forskellige og modsatrettede forestillinger om teams, teamledere, begrundelser og struktur. Logikkerne former de involveredes forestillinger forskelligt, alt efter hvor de er placeret i organisationen.

Både på feltniveau og på organisationsniveau kan der således identificeres en bibliotekarprofession, som betragter brugerkontakt, formidling af viden og kultur som det afgørende, samtidig med, at professionen ikke principielt øver modstand mod hverken krav om effektivitet eller kontinuerlig omstilling i biblioteksvæsenet. Derimod kan der identificeres en modstand, når forandringerne fratager bibliotekarerne muligheden for medindflydelse og udøvelse af faglighed.

Afhandlingen bidrager til biblioteksforskningen ved at fokusere på, hvorledes aktørerne i biblioteksfeltet oplever deres handlerum. Viden om aktørernes forestillinger er afgørende for at forstå og kunne agere målrettet i det bibliotekariske felt. Der er nemlig ganske forskellige forestillinger om, hvad der er vigtigt og ikke vigtigt i bibliotekernes forandringsprocesser på spil, i de forskellige aktørgrupper. Afhandlingen illustrerer et konkret eksempel på, hvordan et traditionelt fag som bibliotekarfaget søger at manøvrere og overleve som profession under nye udfordringer. Analysen har således åbnet for muligheden for at arbejde videre med begrebet institutionelle logikker som teoretisk begreb inden for biblioteksforskningen.

## Abstract

This dissertation examines how institutionalized logics respectively a NPM-logic and a library-professional-logic shape notions about planned organizational change, reasons and effects. The study is conducted based on the NPM-inspired changes in the field of public libraries. The dissertation examines the leaders, middle managers and librarians' ideas about libraries' need for change and their ideas about suitable organizational recipes for the operation and governance in relation to two specific organizational development projects at the main libraries in Aarhus and Tårnby. The problem in focus revolves around what happens when a field that is dominated by a traditional set of rules and logic has to deal with other new and exogenous norms and logics. The approach to the questions is social constructivist in its base. The analysis of the empirical material has been conducted with a sociological institutional approach.

The NPM-logic highlights the importance of performance, strategic management and willingness to change. This logic characterizes a part of managers' ideas about change. Librarian logic points to the importance of promotion of knowledge and culture; it is the librarian professionalism which is in focus. The library-professional-logic partially characterizes the librarians and the middle managers ideas about change. The dissertation examines 1) representations of the reasons for change, 2) ideas about teams and team management and 3) ideas about hierarchy in the two organizations that are studied.

1) The explanations given by the three groups of actors in the libraries can be divided into explanations which fits the need for external adaptation and internal restructuring. But the analysis shows that there are large differences in the views of the reasons and effects. These differences can be understood as cross pressure between NPM-logic and library-professional-logic

2) Both Tårnby and Aarhus have chosen a team-based organization. In the dissertation there has been focus on two aspects of organizational change, namely, differences in perceptions of the team concept and differences in perceptions of how power structures within the organization are and should be. These two focal points have illustrated how representations of recipes suitable for the operation of the libraries are different.

3) On the notions of hierarchy in the two libraries, the analysis shows that there are di-

vergent opinions among staff groups. Both in Aarhus and in Tårnby managers portray the new organizational structure as flatter and more organic than before, while librarians find that the structure is now more hierarchical.

The thesis identifies many internal contradictions. It is a significant result that there are so many different and conflicting notions on teams, team managers, grounds and structures. The two logics examined form the core ideas involved in different ways depending on where the actors are located in the organization.

Both at field level and organizational level one can thus identify a library-profession that regards user contact, promotion of knowledge and culture as crucial, while the profession is not in principle opposed to either exert pressure for efficiency or continuous change of the library. However, one can identify a resistance towards changes that take away the possibility of librarians influence.

The thesis contributes to library research by focusing on how actors in the library field are experiencing their possibility to act. Knowledge about actors' notions on change are important in order to understand and be able to act in the field of libraries. There are indeed quite different ideas about what is important and not important in libraries change processes involved in the various stakeholder groups. The thesis illustrates a concrete example of how a traditional discipline such as the librarian profession seeks to maneuver and survive as a profession under the new challenges. The analysis has thus opened up the possibility of working on the concept of institutional logics as a theoretical concept in library science.

# Indhold

<b>1</b>	<b>FORESTILLINGER OM FORANDRINGER – BAGGRUND, PROBLEMSTILLINGER OG RAMME .....</b>	<b>1</b>
1.1	INDLEDNING .....	1
1.2	BAGGRUND .....	2
1.3	UNDERSØGELSENS SIGTE .....	5
1.4	UNDERSØGELSESPØRGSMÅL .....	7
1.5	AFHANDLINGENS STRUKTUR .....	9
1.6	ORGANISATIONSUDVIKLING ELLER BIBLIOTEKSUDVIKLING .....	11
1.7	TIDLIGERE FORSKNING .....	14
1.8	KONKLUSION .....	22
<b>2</b>	<b>STRATEGI FOR PRODUKTION OG ANALYSE AF EMPIRISK GRUNDLAG – ET INSTITUTIONELT BLIK PÅ FORANDRINGSPROCESSER .....</b>	<b>23</b>
2.1	INDLEDNING .....	23
2.1.1	<i>Afhandlingens undersøgelsesspørgsmål .....</i>	<i>23</i>
2.2	HISTORIEN OM DEN FORSVUNDNE POPULATION (ELLER BAGGRUNDEN FOR DEN SOCIALKONSTRUKTIVISTISKE TILGANG) .....	25
2.3	ANALYSESTRATEGI .....	28
2.3.1	<i>Organisationsudvikling .....</i>	<i>29</i>
2.3.2	<i>Institutionel teori .....</i>	<i>31</i>
2.3.2.1	<i>Institutioner og institutionel forandring .....</i>	<i>32</i>
2.3.2.2	Rationalitet og alternative logikker .....	35
2.3.2.3	Løse koblinger .....	37
2.3.2.4	<i>Legitimitet .....</i>	<i>39</i>
2.3.3	<i>Kritik af institutionel teori .....</i>	<i>40</i>
2.4	BLIKKET PÅ MATERIALET .....	42
2.5	METODE: EN INTERAKTIONISTISK TILGANG .....	42
2.6	UNDERSØGELSESDSIGN .....	43
2.6.1	<i>Casestudiet .....</i>	<i>43</i>
2.6.2	<i>Interview .....</i>	<i>45</i>
2.6.3	<i>Dokumentanalyse .....</i>	<i>48</i>
2.7	KONKLUSION .....	49
<b>3</b>	<b>INSTITUTIONELLE LOGIKKER I BIBLIOTEKSVÆSENET OG DETS OMVERDEN – NPM VS. BIBLIOTEKARISK PRAKSIS .....</b>	<b>51</b>
3.1	INDLEDNING .....	51
3.2	EMPIRISK GRUNDLAG .....	52
3.3	INFORMATIONS- OG VIDENSAMFUNDET .....	53
3.4	NEW PUBLIC MANAGEMENT .....	56
3.5	DISKUSSION I FORHOLD TIL BIBLIOTEKSVÆSENET .....	62
3.6	LOV OM BIBLIOTEKSVIRKSOMHED 2000 .....	64
3.6.1	<i>Lovens tilblivelse .....</i>	<i>64</i>
3.6.2	<i>Ligestillingen af medierne, det udvidede biblioteksbegreb .....</i>	<i>65</i>
3.6.3	<i>Betalbare ydelser .....</i>	<i>67</i>
3.6.4	<i>Ledelse og kompetenceudvikling .....</i>	<i>70</i>
3.7	UDVIKLINGSMIDLER .....	72
3.7.1	<i>Projekter .....</i>	<i>73</i>
3.7.2	<i>Udviklingspuljerne .....</i>	<i>74</i>
3.7.3	<i>Effektiv biblioteksdrift og organisation .....</i>	<i>76</i>



3.7.4	Diskussion.....	78
3.8	KONKLUSION .....	80
<b>4</b>	<b>ANALYSESTRATEGISK MELLEMSPIG .....</b>	<b>81</b>
4.1	INDLEDNING .....	81
4.2	FRA SAMFUNDS- OG FELT NIVEAU TIL ORGANISATIONSNIVEAU.....	82
4.3	ANALYSESTRATEGISKE OVERVEJELSER .....	83
4.3.1	<i>Institutionelle logikker.....</i>	83
4.3.1.1	NPM .....	84
4.3.1.2	Bibliotekarlogikken .....	84
4.4	KONKLUSION .....	85
<b>5</b>	<b>HOVEDBIBLIOTEKET I TÅRNBY - FRA "DEN DER LEVER SKJULT LEVER GODT" TIL MODERNE HOVEDBIBLIOTEK.....</b>	<b>87</b>
5.1	INDLEDNING .....	87
5.2	EMPIRISK GRUNDLAG: .....	88
5.3	BIBLIOTEKSVÆSENET I TÅRNBY .....	89
5.4	TÅRNBY FØR 2004. – DER SKETE IKKE "NOGET" .....	90
5.5	SKIFTET - BEHOVET FOR FORANDRING .....	92
5.6	TÅRNBY EFTER 2004 - PÅ VEJ MOD ET MODERNE HOVEDBIBLIOTEK.....	99
5.6.1	<i>Hierarki .....</i>	99
5.6.2	<i>Fælles fodslag på Kamillevej.....</i>	100
5.6.3	<i>Teams .....</i>	100
5.7	FORHOLDET TIL KOMMUNEN .....	102
5.8	KONKLUSION .....	106
<b>6</b>	<b>HOVEDBIBLIOTEKET I ÅRHUS - SPYDSPIDS OG PROJEKTKULTUR.....</b>	<b>107</b>
6.1	INDLEDNING .....	107
6.2	EMPIRISK GRUNDLAG .....	108
6.3	ÅKB 2000-2005 .....	109
6.4	BESKRIVELSEN AF ÅRHUS SOM SPYDSPIDS. ....	110
6.5	EKSEMPLER PÅ ORGANISATORISKE OG ADMINISTRATIVE ÆNDRINGER I PERIODEN 2000-2005. ....	112
6.5.1	<i>Forsøg med kontraktstyring .....</i>	112
6.5.2	<i>Visionsproces.....</i>	113
6.5.3	<i>Nye ydelser og servicetiltag .....</i>	115
6.5.3.1	Oprettelse og nedlæggelse af CBY .....	115
6.5.3.2	Automatisering af udlån og aflevering .....	116
6.5.4	<i>Fremtiden, Multimediehuset .....</i>	116
6.6	ORGANISATIONSUDVIKLING I ÅRHUS 2001-2 SAMT 2004.....	118
6.6.1	<i>Teamorganiseringen.....</i>	118
6.6.2	<i>Udviklingsorganisationen.....</i>	119
6.6.3	<i>Behovet for forandring .....</i>	121
6.6.4	<i>Processen.....</i>	123
6.7	KONKLUSION .....	126
<b>7</b>	<b>BEGRUNDELSER FOR FORANDRINGER.....</b>	<b>129</b>
7.1	INDLEDNING OG REKAPITULERING AF UNDERSØGELSESPØRGSMÅL .....	129
7.2	EKSTERN TILPASNING .....	132
7.2.1	<i>Overlevelse .....</i>	132
7.2.2	<i>Markedstilpasning .....</i>	135
7.2.3	<i>Opsamling Ekstern tilpasning.....</i>	138
7.3	INTERN OMSTRUKTURERING .....	139
7.3.1	<i>Ét hus: Den fleksible organisation - det ensartede bibliotek.....</i>	140
7.3.1.1	Ensartede brugertilbud .....	140
7.3.1.2	Fagligheds- og lånerperspektiv .....	142
7.3.1.3	Arbejdspladsperspektiv .....	144

7.3.1.4	Forståelse for ledelsens perspektiv – fagprofessionelle værdier i forandring .....	145
7.3.2	<i>Kampen om låneren. Opsamling på fleksibilitetstemaet.</i> .....	146
7.3.3	<i>Forandringer i beslutningsstrukturen.</i> .....	147
7.3.3.1	Kommandovejen.....	150
7.3.4	<i>Opsamling – intern integration</i> .....	151
7.4	KONKLUSION .....	152
<b>8</b>	<b>ORGANISATIONSMODELLER OG EFFEKTER</b> .....	<b>155</b>
8.1	INDLEDNING .....	155
8.2	BESKRIVELSE AF ORGANISATIONSMODELLERNE I TÅRNBY OG ÅRHUS .....	156
8.3	FREMSTILLINGER AF TEAMENES KENDETEGN .....	159
8.4	MAGT OG STATUS .....	159
8.4.1	<i>Afdelingsledere kæmper om ressourcer</i> .....	160
8.4.2	<i>Teamkoordinatorernes lavere status</i> .....	161
8.4.3	<i>Teamkoordinatoren som afdelingsleder</i> .....	162
8.4.4	<i>Teamledere som led mellem gulvet og har kontakt til ledelsen</i> .....	164
8.5	OPSAMLING PÅ MAGT OG STATUS .....	165
8.6	HVAD ER ET TEAM?.....	167
8.6.1	<i>Den teoretiske forskel</i> .....	167
8.6.2	<i>Teams som arbejdsfællesskab</i> .....	169
8.6.3	<i>Teams som tværgående</i> .....	171
8.6.3.1	På tværs af enheder.....	171
8.6.3.2	På tværs af faggrænser .....	172
8.6.4	<i>Problemer modsigelser eller multistandarder</i> .....	173
8.7	MYSTERIET OM DEN MANGLENDE MELLEMPREGNING .....	175
8.7.1	<i>Teams som opskrift</i> .....	177
8.7.2	<i>Institutionelle pres og normlogik</i> .....	179
8.8	KONKLUSION .....	180
<b>9</b>	<b>DEN STYREDE SELVLEDELSE. BIBLIOTEKETS BESLUTNINGSSTRUKTURER ....</b> .....	<b>183</b>
9.1	INDLEDNING .....	183
9.2	FREMSTILLINGER AF BESLUTNINGSSTRUKTUREN I TÅRNBY OG I ÅRHUS .....	184
9.3	TÅRNBY. ....	185
9.3.1	<i>Mellemlidernes fremstillinger af beslutningsstrukturen i Tårnby</i> .....	188
9.4	ÅRHUS .....	190
9.4.1	<i>Mellemlidernes fremstillinger af beslutningsstrukturen i Århus</i> .....	192
9.5	OPSAMLING PÅ LEDER- OG MELLEMLIDERNIVEAU I ÅRHUS OG TÅRNBY .....	194
9.6	BIBLIOTEKARERNES FREMSTILLINGER AF BESLUTNINGSSTRUKTUREN .....	195
9.6.1	<i>Teamlederens rolle i beslutningsstrukturen</i> .....	196
9.6.2	<i>Ledelseslag og Hierarki</i> .....	197
9.7	KONKLUSION .....	201
<b>10</b>	<b>KONKLUSION</b> .....	<b>205</b>
10.1	AFHANDLINGENS RESULTATER .....	205
10.2	SAMSPILLET MELLEM EMPIRI, DATAPRODUKTION OG TEORI .....	212
10.3	PERSPEKTIVERING.....	215
10.3.1	<i>Afhandlingens praktiske perspektiver</i> .....	216
<b>11</b>	<b>REFERENCER</b> .....	<b>221</b>
	<b>LISTE OVER FORKORTELSER</b> .....	<b>229</b>
	<b>BILAG</b> .....	<b>231</b>
	<b>Bilag 1: Interviewguides Tårnby</b> .....	<b>233</b>
	Spørgeramme til interview med F-T.....	233

Spørgeramme til første interview med Bibliotekschef Tårnby.....	234
Spørgeramme til andet interview med Bibliotekschef Tårnby .....	235
Spørgeramme til interview med øvrige L-T (2 interview).....	236
Spørgeramme til interview med M-T (3 interview) .....	237
Spørgeramme til gruppeinterview med B-T (3 interview).....	238
<b>Bilag 2: Interviewguides Århus</b> .....	239
Spørgeramme til interview med F-Å.....	239
Spørgeramme til første interview med Bibliotekschef Århus .....	241
Spørgeramme til andet interview med Bibliotekschef Århus.....	243
Spørgeramme til interview med øvrige L-Å (2 interview) .....	245
Spørgeramme til interview med M-Å (3 interview).....	247
Spørgeramme til gruppeinterview med Å-T (3 interview).....	249
<b>Bilag 3: Tårnbys organisationsdiagram 2003</b> .....	251
<b>Bilag 4: Århus' organisationsdiagram 2001</b> .....	252

# 1 Forestillinger om forandringer – Baggrund, problemstillinger og ramme

## 1.1 Indledning

Den offentlige sektor har i de senere år undergået en omfattende forandring. Man kan tale om en generel tendens, hvor ideer om frit valg, øget responsivitet, fokus på brugeren, ny teknologi og decentralisering under samlebegrebet New Public Management (NPM) indtages af offentlige organisationer både centralt og lokalt. Hensigten med NPM-reformer er primært at gøre den offentlige sektor mere effektiv. NPM-reformerne har på mange områder ændret den offentlige forvaltningspraksis radikalt. Eksempler på en ændret offentlig praksis er den øgede brug af kontraktstyring, udlicitering og taxameterstyring. Kurt Klaudi Klausen (1996, 2001, 2005) har beskæftiget sig indgående med ændringerne i det offentlige. Hans bog *"Sku' det være noget særligt?"* (2001) beskæftiger sig med ledelse i det offentlige og er et opgør, dels med NPM og dens påstand om effektivitet og dels med tanken om, at teorier om ledelse og strategi, som er udviklet i forbindelse med den private sektor, uden videre kan anvendes i den offentlige sektor. En vigtig pointe hos Klausen er, at de offentlige institutioner lever af politisk legitimitet, mens de private lever af profit (som naturligvis nemmest opnås hvis man nyder en eller anden form for legitimitet), og at dette er en af de vigtige årsager til, at den offentlige og private sektors organisationer har forskellige vilkår. Således kan NPM karakteriseres som en samlebetegnelse for en række initiativer, der har det tilfælles, at de udspringer af en nyliberalistisk tankegang og har til formål at effektivisere den offentlige sektor ved hjælp af metoder og ideer fra den private sektor (Busch et al, 2005).

Biblioteksvæsenet er på forskellige måder blevet pålagt at anvende styringsmekanismer og rationaler, som hører til NPM-tankegangen. Dette er sket både på nationalt og lokalt plan. På nationalt plan via Biblioteksloven fra 2000, som indeholder flere NPM elementer. På lokalt plan har de enkelte kommuner i forskellig grad taget forskellige NPM-værktøjer i brug ved fx at sætte bibliotekets ydelser og finansiering på kontrakt (for en nærmere analyse af overbegrebet NPM henvises til kap. 3).

De danske folkebiblioteker har således gennemgået store forandringer i de senere år. Forandringerne kan for nogle vedkommende relateres direkte til NPM, hvor andre har rod i teknologiens udvikling og endnu andre må kobles til ændrede krav på baggrund af et ændret sammensætning af brugere.

Mange folkebiblioteker har desuden været igennem en organisationsudvikling (Pors, 2005). En hel del biblioteker er som følge af kommunalreformen fusioneret, andre har gennemgået en selvvalgt forandring af strukturen i organisationen, og endnu andre har haft mere afgrænsede projekter, som dog også kan siges at have organisatorisk karakter, fx med fokus på medarbejdernes kompetenceudvikling og videndeling. Den slags forandringer betegnes i afhandlingen som planlagte organisatoriske forandringer og organisationsudviklingsprojekter.

## 1.2 Baggrund

Denne afhandling udspringer af en undren over, hvorfor mange folkebiblioteker i de senere år har givet sig i kast med forholdsvis omfattende omorganiseringer i form af organisationsudviklingsprojekter. Og desuden en undren over hvordan det kan være, at organisatorisk omstilling fremstår som en god løsningsmodel eller et naturligt ”svar” på de mange forskelligartede problemer, som bibliotekerne må håndtere.

Niels Åkerstrøm Andersen og Asmund Born behandler dette problem i bogen ”*Kærlighed og omstilling* (2001). Her præsenteres en tekstanalyse, som bygger på dokumenter fra den offentlige forvaltning og det politiske niveau. Disse dokumenter behandler på forskellig vis ”den offentligt ansatte”. Andersen og Borns analyse viser, at idealet for den offentlige medarbejder i dag (i modsætning til tidligere) er at omstille sig til omstilling (Andersen & Born, 2001). Omstilling er således blevet et mål i sig selv.

Ovenfor berørtes kort fænomenet NPM, som har haft stor gennemslagskraft i den offentlige forvaltning. Rationalet bag NPM er, at den offentlige sektor kan (og skal) forbedres og effektiviseres ved at indføre nye styringsværktøjer, som bygger på en markedslogik, og at disse skal ledsages af ledelsesværktøjer som har vist sit værd i den private sektor. Også indenfor NPM-tænkningen er omstilling et nøgleord. Om end sigtet her ikke er at pege på, at omstilling sker for omstillingens skyld, men at omstilling er

nødvendig for at sikre en bedre og mere effektiv offentlig sektor. I en NPM-logik bliver omstilling et fænomen som knytter sig til nytte og rationalitet.

Når omstilling fx i form af organisatoriske forandringer bliver et ideal, der knytter sig til en forventning om nytte, altså en tankegang der bygger på rationalitet og er i tråd med de rationaler, som findes i NPM tankegangen, så er det interessant, at det er en etableret opfattelse i organisationsudviklingslitteraturen, at ikke alle organisationsudviklingsprojekter nødvendigvis fører til den ønskede ændring eller læring. Inden for den institutionelle organisationsteori, som er det teoretiske udgangspunkt for afhandlingen er et vigtigt bidrag Meyer og Rowan (1977). Meyer og Rowan diskuterer, hvordan formelle organisatoriske strukturer opstår i stærkt institutionaliserede sammenhænge og at bestemte normer angiver, hvilke organiseringsformer der er passende for en bestemt organisation i en bestemt situation. En central pointe er, at institutionaliserede normer om passende organisationsstrukturer virker som stærke myter, og mange organisationer tilegner sig dem rituel. En rituel tilpasning vil sige, at selvom organisationen beskriver sig selv på én måde (taleniveauet), kan den faktiske adfærd i organisationen (handleniveauet) godt være en anden, end den pågældende organisationsstruktur hævder. En anden pointe er, at konformitet til institutionaliserede normer kan være i modstrid med effektivitetskriterier, dvs. at konformitet til en bestemt organisationsmåde, der er anerkendt af omverdenen eller måske er blevet organisationen pålagt at anvende vil kunne skabe legitimitet, selvom den ikke forbedrer organisationens effektivitet.

Der kan m.a.o. eksistere løse koblinger mellem tale og handling i forbindelse med organisationsudvikling. Der er dog noget problematisk i den analytiske skelnen mellem reel og konform effektivitet, og Niels Brunsson tager bl.a. dette emneområde op, når han gør opmærksom på, at en organisation ligefrem *bør* adskille taleniveauet og handlingsniveauet fra hinanden for at leve om til normer og forventninger, som er i konflikt med hinanden (Brunsson, 2002). Desuden behøver effektivitet og legitimitet ikke være i modstrid med hinanden, tværtimod er effektivitet i den offentlige sektor særdeles vigtig for den politiske legitimitet som følge af den ovenfor beskrevne NPM tankegang.

I sammenhæng med Meyer & Rowan og Brunsson skriver den danske evalueringsforsker Peter Dahler Larsen (1998) i sin undersøgelse af evalueringsprojekter i Danmark, at evalueringer i den offentlige sektor ofte er en organisatorisk aktivitet, der har rituelle træk dvs. ikke nødvendigvis forbedrer kvaliteten af det, der evalueres, men også har an-

dre funktioner som fx legitimering i organisationen. På denne måde er der en sammenhæng mellem også Dahler Larsen og Brunsson, idet de begge mener, at løse koblinger kan være elegante løsninger på komplekse problemer. Det skal altså ikke forstås som udelukkende negativt når der identificeres løse koblinger, hvilket jeg vender tilbage til senere.

De tre ovenstående teoribidrag: Meyer og Rowan (1977), Brunsson (2002) og Dahler Larsen (1998) sætter alle fokus på en problematik, hvor organisationer er tvunget til at forholde sig til modstridende krav fra omverdenen i kampen for overlevelse. Samtidig sætter de fokus på, hvordan organisationer kan navigere i disse pres ved hjælp af løse koblinger.

I den offentlige sektor findes der flere eksempler på, hvordan normer og forventninger kan være modstridende (Klausen, 2001, Brunsson & Sahlin Andersson, 2005), også på biblioteksområdet kan der undertiden identificeres et skisma mellem mål og midler (Kann-Christensen & Pors 2004). Fx påpeger Audunson (2005), at biblioteket bør fungere som et lavintensivt ”tredje sted”, men samtidig skal biblioteket leve op til forventninger om effektivitet, dvs. biblioteket skal både fungere på markedets præmisser og fungere som et fristed fra det. I den institutionelle teori er forskellige institutionelle pres og organisationers håndtering af disse et kerneelement. Den institutionelle teori bidrager således til dette problemfelt ved at insistere på at løfte blikket fra handlingerne (i biblioteket) til at se på betingelser og vilkår for handlinger.

Sammenfattende kan man sige, at organisationer i den offentlige sektor lever bl.a. af politisk legitimitet. I vores samfund er de faktorer, som udløser legitimitet modsatrettede og diffuse og ikke nødvendigvis sammenhængende, men der er en stærk tendens til en markedsgørelse af den offentlige sektor, som under navnet NPM skubber de offentlige organisationer i retning af et stærkt fokus på effektivitet. En af de måder bibliotekerne kan navigere i denne situation, er ved at planlægge organisatoriske forandringer. Organisationsudvikling er med andre ord et af de midler, der kan gribes til, for at opnå legitimitet. Men der er meget, der tyder på, at der ikke findes en fast kobling mellem mål (legitimitet) og midler (omstilling).

Derfor er det væsentligt at forsøge at belyse, hvilken rolle forskellige rationaler og institutionaliserede logikker (fx NPM) har i forbindelse med formningen af dels konkrete organisatoriske forandringer og dels af de involveredes forestillinger om forandringerne.

I det ovenstående har jeg nævnt flere eksempler på udefra kommende pres som kan være modstridende. Men i afhandlingen her er fokus ikke kun på udefra kommende pres, men også på hvordan de forskellige dele af organisationen kan opleve vigtigheden af forskellige tiltag forskelligt. Således kan også aktørerne "inde i" organisationen have forskellige forestillinger om forandring og omstilling. Disse forestillinger kan fx afspejle den professionelle identitet, og den enkeltes position i organisationen fx som leder, mellemlider eller bibliotekar. Den professionelle identitet vil præge opfattelsen af, hvad der forekommer vigtigt og mindre vigtigt, rigtigt og forkert. Begrebet institutionaliserede logikker indfanger således også de interne forskelle, der kan være i forståelsen af dels nødvendigheden af forandringerne og dels forståelsen og vurderingen af effekterne. Jeg vender nedenfor samt i kapitel 2 tilbage til definitionerne og de teoretiske implikationer af anvendelsen af dette begreb.

### 1.3 Undersøgelsens sigte

Det overordnede tema som afhandlingen er optaget af er organisationsudvikling i den offentlige sektor, specielt hvad der sker i mødet mellem en NPM-inspireret og en traditionel professionsbaseret faglig logik. Med udgangspunkt i institutionel teori vil jeg undersøge erfaringer med dette møde, som de bliver fremstillet af en række informanter i biblioteksvæsenet i hhv. Tårnby og Århus. Biblioteksvæsenet har traditionelt været ledet og drevet af et fagbureaukrati med dybe rødder i en biblioteksprofessionel identitet og faglig stolthed (Emerek, 2001, Skouvig, 2006). Denne tradition kan betragtes som båret af en institutionaliseret bibliotekarprofessionel logik. Med NPM bølgen generelt - og gennemførelsen af en række konkrete organisationsudviklingsprojekter specifikt - bliver denne tradition udfordret og tvunget til omstilling på en række punkter. Denne proces er som nævnt baggrunden for denne afhandling. Det overordnede tema som afhandlingen søger at belyse er:

*Hvordan former institutionaliserede logikker – som hhv. NPM og bibliotekarlogikken – de involveredes forestillinger om planlagte organisatoriske forandringers begrundelser og effekter, og hvordan forløber det konkrete møde mellem disse logikker i biblioteksfeltet?*



Dette brede spørgsmål repræsenterer den overordnede erkendelsesinteresse. Jeg søger herefter at placere organisationsudviklingsprojekter i en NPM kontekst og undersøge, hvordan de bliver begrundet og efterfølgende vurderet af forskellige grupper af involverede på bibliotekerne: ledere, mellemledere og menige bibliotekarer. Erkendelsesinteressen går ikke i retning af at vurdere, om de planlagte forandringer er implementeret på den rigtige måde, eller om de er blevet en succes i forhold til fx at legitimere biblioteket overfor omverdenen, men primært på at forstå de opfattelser, der kommer til udtryk hos de involverede og at placere dem i relation til de to institutionaliserede logikker. Som det vil vise sig udtrykker informanterne på en række punkter utilfredshed og modvilje mod de forandringer, de præsenteres for – ligesom der fremtræder en række forskellige tolkninger af de gennemførte organisationsforandringer. Disse konflikter kan i en række tilfælde tolkes som sammenstød mellem to logikker – og her kan begyndelsen til mere gennemtænkte – og dermed måske mere hensigtsmæssige fremtidige organisationsforandringer måske identificeres.

Institutionaliserede logikker er et begreb som præsenteres i kapitel 2. Her skal det blot nævnes, at en logik i følge Thornton og Ocasio (2008) er teoretisk begreb, som kan forklare hvordan forskellige emner får mening i en organisation. Ocasio (1995) beskriver desuden, hvordan institutionelle logikker er bestemmende for hvordan forskellige forhold i organisationen får opmærksomhed. Logikkerne forsyner aktører i organisationen med et ”regelsæt” og en række konventioner for, hvilke forhold der er vigtige og hvilke mindre vigtige, m.a.o. hvordan man skal fordele opmærksomheden.

De involverede, som er i fokus i afhandlingen, er bibliotekets ledelse, mellemledere og bibliotekarer på de to undersøgte kommuners hovedbibliotek samt udvalgte personer i det relevante kommunale system (de to cases introduceres nedenfor, og afhandlingens undersøgelsesdesign præsenteres i kapitel 2). Jeg afgrænser mig i afhandlingen fra, at analysere, hvilke forestillinger bibliotekets *brugere* måtte have om de planlagte forandringer. Organisationsudviklingsprojekter er ikke rettet direkte mod brugere (om end brugerne kan spille en rolle i forhold til motiveringen og legitimeringen af projektet), og derfor er denne gruppe mindre interessant at undersøge. Derimod er det interessant at undersøge i hvilken grad, der er overensstemmelse mellem opfattelserne hos de forskellige interessenter eller aktører.

Begrebet forestillinger er valgt ud fra en betragtning om, at det skal kunne rumme både de involveredes opfattelser og erfaringer – om det der foreligger, og det der ligger forud. Begrebet skal desuden kunne rumme både de normative og kognitive elementer, som knytter sig til institutionsbegrebet (Scott 2001). Disse elementer såvel som valget af begrebet forestillinger beskrives mere udførligt i afhandlingens andet kapitel - analysestra-

tegien. Hvordan jeg i afhandlingen forstår og afgrænser de planlagte organisatoriske forandrings effekter og begrundelserne for dem behandles efter præsentationen af afhandlingens undersøgelsesspørgsmål, nedenfor.

#### 1.4 Undersøgelsesspørgsmål

Afhandlingens undersøgelsesspørgsmål skal som ovenfor antydnet bl.a. undersøges med udgangspunkt i 2 cases.

Overordnet skal det undersøges:

**Hvordan forløber mødet mellem NPM-logikken og den bibliotekariske logik i forbindelse med NPM-inspirerede organisationsforandringer i folkebiblioteksfeltet?**

Til belysning af dette overordnede spørgsmål tages udgangspunkt i to cases hvor følgende spørgsmål skal undersøges:

**Hvilke forestillinger udtrykker de involverede personalegrupper vedrørende bibliotekernes behov for forandring?**

**Hvilke forestillinger udtrykker de involverede personalegrupper vedrørende egne opskrifter for biblioteksdrift?**

Disse tre fokuspunkter, som går fra det brede til det specifikke vil kunne knytte begreberne institutionelle pres og logikker, legitimitet og løse koblinger sammen, og det vil dermed være muligt at skabe viden om, hvordan mødet mellem NPM og den bibliotekariske logik former de involveredes oplevelse af bibliotekernes organisationsudviklingsprojekter og skaber viden om, hvorledes man kan forstå eventuelle forskelle i beskrivelser og opfattelser af organisationsudviklingsprojekternes rolle og funktion i bibliotekerne.

Den måde, som de relevante aktører opfatter behovet for forandring på, vil være knyttet til en institutionaliseret omverden, dvs. de normer, værdier og logikker, som omverdenen repræsenterer. De organisationsmodeller som vælges i planlægningen af den organisatoriske forandring, vil være det svar, som biblioteket giver i den opfattede situation.

I afhandlingen begrænser jeg mig til at undersøge, hvorledes organisationens daglige drift og ledelse i to teams beskrives af informanterne. Når det er interessant at analysere netop driftens organisering og ledelse, er det fordi disse fænomener er en vigtig del af de formelle strukturer, som findes i bibliotekerne. Det er nødvendigt at gå helt til det konkrete organisatoriske niveau for at kunne udsige noget om, hvordan forestillingerne om de organisatoriske forandringer formes af NPM og den bibliotekariske praksis.

Jeg tager udgangspunkt i den antagelse, at tankegangen i NPM i visse dele af biblioteksverdenen manifesterer sig som institutionaliserede normer (effektivitet, brugerfokus og moderne ledelse er ”godt”). I afhandlingen vil jeg undersøge, i hvilken udstrækning denne institutionaliserede tankegang genfindes i motiver til og forestillinger om effekter af organisationsudviklingsprojekter på forskellige niveauer i organisationen. Min antagelse er, at i forbindelse med planlagte forandringer i to folkebiblioteker vil en argumentation for igangsættelse og en forventning om effekter i en vis udstrækning finde sted med udgangspunkt i rationalerne for NPM. Dette vil kunne manifestere sig i forestillinger om nytte og rationalitet. Side om side med disse argumenter forventer jeg desuden at kunne identificere andre argumenter, motiver og forestillinger, og at denne forskellighed også vil knytte sig til en bibliotekarisk identitet og logik og aktørernes position i organisationen. Det vil sige, at de planlagte forandringer i de to biblioteker måske er igangsat med udgangspunkt i et ønske om øget effektivitet, men at andre institutionelle pres og lokale forhold kommer til at forme opfattelsen af projekternes forløb, nødvendighed og effekter. Min antagelse er, at der ikke uden videre er konsistens eller entydighed i motiver og forestillinger om organisationsudviklingsprojekterne, men at organisationerne og deres medarbejdere kan håndtere, navigere i denne dobbelthed blandt andet ved hjælp af løse koblinger og ”multistandarder” (Røvik, 1998).

Denne afhandling tager således sit teoretiske udgangspunkt i den institutionelle teori. Dette udgangspunkt er valgt, fordi jeg som beskrevet ovenfor tager udgangspunkt i betingelserne for handling. Når der stilles skarpt på folkebibliotekets institutionaliserede kontekst, fremtræder en historie om, hvorfor bibliotekerne gør, som de gør. Institutionel teori kan sandsynliggøre baggrunde for og incitamenter til adfærd og beslutninger i bibliotekerne og tilbyder analyseværktøjer, som er egnede til at beskæftige sig med biblioteksfeltet, dvs. ikke kun det enkelte bibliotek, men bibliotekssektoren som et *felt* der er et sammenhængende kompleks af organisationer, der indgår i et indbyrdes samspil og deler institutionaliserede regler, normer og logikker (DiMaggio & Powell, 1991). Fol-

kebiblioteksfeltet består således udover folkebibliotekerne også af de institutioner, som påvirker dem og deler de ovenfor omtalte institutionaliserede virkemåder og tankeformer. Eksempelvis kan Styrelsen for Bibliotek og Medier (tidligere Biblioteksstyrelsen), Danmarks Biblioteksskole og Danmarks Biblioteksforening også siges at være en del af folkebiblioteksfeltet. Den offentlige sektor kan også betegnes som et felt og de reformer og krav, som har rod i en NPM-tankegang, kan betegnes som institutionaliserede normer, som også folkebibliotekerne må forholde sig til.

## 1.5 Afhandlingens struktur

I dette **første kapitel** præsenteres afhandlingens problemstillinger. Desuden introduceres den overordnede teoretiske ramme for afhandlingen samt afhandlingens nøglebegreber. Således kredser kapitel 1 om folkebibliotekets omstilling til NPM reformer og de deraf følgende organisatoriske forandringer, som pågår mange steder i væsenet. Herefter diskuteres forskellen mellem organisationsudvikling og biblioteksudvikling, med henblik på at præcisere afhandlingens fokus. Kapitlet afsluttes med en oversigt over den del af folkebiblioteksforskningen, som kredser om institutionelle og organisatoriske forhold i Norden.

I **andet kapitel** præsenteres afhandlingens analysestrategi. Således fortsættes præsentationen af de anvendte teorier i kapitel 2. Hvor jeg i kapitel 1 præsenterer folkebiblioteksforskning med organisatoriske og institutionelle udgangspunkter, præsenteres i kapitel 2 de dele af institutionel teori, som anvendes som teoretisk blik i afhandlingen. Præsentationen af anvendt teori er således todelt. Folkebiblioteksforskningen præsenteres i kapitel 1. Den del af teorien som har betydning for blikket på det empiriske materiale findes i kapitel 2. I kapitel 2 diskuteres endvidere metodiske og videnskabsteoretiske problemstillinger, og der gøres rede for afhandlingens undersøgelsesdesign.

Efter disse indledende øvelser diskuterer det **tredje kapitel**, hvordan reformer i bibliotekssektoren kan beskrives som NPM-reformer, og hvordan disse reformer er blevet modtaget og diskuteret i væsenet. Kapitlet bidrager til afhandlingen ved at præcisere, hvordan NPM-begrebet anvendes i samfundsforskningen og i denne afhandling, og ved at identificere forskellige logikker, som har betydning for hvorledes organisatoriske forandringer fremstilles af forskellige grupper i biblioteksvæsenet. Sigtet med kapitlet er således todelt. Dels siger det noget om hvilke institutionelle pres der kan identificeres i

biblioteksvæsenet, og dels siger det noget om, hvordan disse pres håndteres på feltniveau (dvs. i biblioteksvæsenet). De identificerede pres og logikker kobles i desuden til den bibliotekariske identitet. Således foregår analyserne i kapitel 3 på makro- og mesoniveau.

Det **fjerde kapitel** er et analysestrategisk mellem spil. I dette kapitel præsenteres iagttagelsesledende begreber, som er styrende for det blik, som lægges ned over det empiriske materiale, når jeg bevæger mig fra feltniveauet (mesoniveauet) til det organisatoriske niveau (mikroniveau).

Det **femte og sjette kapitel** præsenterer de to cases, som udgør hovedparten af det empiriske grundlag for afhandlingen. Kapitlet bygger på dokumenter, der knytter sig til de organisationsudviklingsprojekter, der er foregået i de to biblioteker. Disse kapitler konkluderer, at de lokale forhold i hhv. Århus og Tårnby er meget forskellige, når det drejer sig om forhistorien, anledningerne til at forandre organisationerne samt bibliotekernes image og identitet. Ligeledes har bibliotekerne i forskelligt omfang været udsat for krav om NPM-relaterede tiltag. Kapitlerne viser desuden, at de nye organisationsstrukturer har mange lighedspunkter.

Afhandlingens 3 sidste kapitler er tværgående og tematiske. Det betyder, at kapitlerne er ordnet i forhold til forskningsspørgsmålene og inddrager interviewmateriale fra begge de to cases, der blev præsenteret i kapitel 5 og 6.

Det **syvende kapitel** omhandler overordnet temaet begrundelser for forandringer. Informanternes fremstillinger af nødvendigheden af organisatorisk forandring er inddelt i to kategorier. Dels begrundelser om ekstern tilpasning som kobles til et krav om stadig udvikling, og dels om intern omstrukturering som kobles til et krav om øget effektivitet i driften.

Den interne omstrukturering har i begge biblioteker resulteret i en teamstruktur. Organiseringen af driften i teams behandles i afhandlingens **ottende kapitel**. Kapitlet diskuterer informanternes fremstillinger af teamorganiseringen og viser, at der eksisterer flere forskellige forestillinger om teams side om side i begge biblioteker. Et af de begreber som viser sig flertydigt er teamlederbegrebet. Flertydigheden knytter sig bl.a. til teamlederens status i organisationernes beslutningsstrukturer.

Beslutningsstrukturen er teamet for afhandlingens **niende kapitel**. Det diskuteres i dette kapitel hvordan de forandrede beslutningsstrukturer resulterer i forskellige fremstillinger af hierarki og selvledelse. Således er et gennemgående tema for de tre sidste kapitler hvorledes informanterne fremstiller de organisatoriske forandringer.

Afhandlingens **tiende** og sidste kapitel indeholder konklusion og perspektivering. Her samles trådene op, og det diskuteres, hvordan afhandlingen bidrager til både praksis og videre forskning.

## 1.6 Organisationsudvikling eller biblioteksudvikling

Dette afsnit skal præcisere genstanden for de forestillinger, som er i fokus i afhandlingen. Som det fremgår af indledning og problemstilling ovenfor, er folkebibliotekernes forandringer af forskellig art.

*"Folkebibliotekerne har gennemløbet meget store forandringer i de senere år. Forandringerne har fundet sted på alle niveauer. Forandringerne er på mange måder konfirmeret i Biblioteksloven af 2000, der har formaliseret en række af de eksisterende udviklingstendenser. Forandringerne er fortsat efter vedtagelsen af biblioteksloven. Den indeholdt en række imperativer vedrørende udvikling af nye ydelser, herunder internetadgang og musikudlån som obligatoriske ydelser. ... Folkebibliotekernes positionering på markedet og i lokalsamfundene er ændret i kraft af et hastigt skiftende mediebillede og i kraft af filialnedlæggelser, samarbejde og en stigende grad af brugernes IT anvendelse. Folkebibliotekernes brugergrupper har ændret sig både i sammensætning og i adfærdsmønstre." (Pors 2005, p.6)*

Ovenstående citat er et typisk eksempel på en italesættelse af folkebibliotekets situation i tiden efter bibliotekslovens vedtagelse. Der er en udpræget enighed i biblioteksvæsenet om, at der er i øjeblikket store forandringer på spil for bibliotekerne i Danmark. Disse forandringer italesættes både af aktører i forskningsfeltet (fx Jochumsen og Hvenegaard, 2006b, Johansen & Pors 2002, Evald 2003 og 2007), Fra Styrelsen for Bibliotek og Medier (Biblioteksstyrelsen 2005) og af bibliotekerne selv (Pors, 2005).

Biblioteksvæsenet har i de senere år på forskellig vis forsøgt at forholde sig til disse forandringer. Bl.a. ved at igangsætte projekter og ved at beslutte forandringer af forskellig art. Disse tiltag kan tolkes som organisationens interne modsvar: man svarer på forandringer i omverdenen ved selv at skabe forandringer internt i organisationen (Bramming og Frandsen, 2003).

Afhandlingen tager sit empiriske udgangspunkt i fremstillinger af planlagte organisatoriske forandringer i to danske folkebiblioteker. Det drejer sig om et organisationsudviklingsprojekt på Hovedbiblioteket i Århus, som blev påbegyndt i 2001, og en proces i Tårnby Kommunes biblioteker som blev påbegyndt i 2004. De to konkrete forandringsprocesser beskrives som nævnt ovenfor i kapitel 6 og 7. De planlagte forandringer sigter på at forandre forhold i organisationen, som kan betegnes struktur og kultur. Struktur og kultur er begreber, der har en fremtrædende plads i litteraturen om organisationer og organisationsforandringer (Se fx Hatch (2001), Bakka og Fivelsdal (1999), Kanter, Stein & Jick (1992), Aldrich (1999) eller Schultz (1990)) De er forholdsvis stabile over tid, og derfor kan man med nogen rimelighed påstå, at ændringer i en eller begge potentielt kunne medføre en væsentlig og betydningsfuld ændring i biblioteket. Denne afhandling fokuserer ikke på projekter der snævert er koncentreret om fx udvikling af enkeltstående nye tiltag inden for fx formidling via IT, børnekultur eller opsøgende arbejde. Disse projekter kan sandsynligvis medføre en ændring i kulturen, strukturen i biblioteket, men de falder udenfor afhandlingens emneområde, fordi de ikke har som *formål* at udvikle organisationens kultur eller struktur.

Intention om at ændre kulturen kan indeholde bl.a. ønsker om at ændre værdier, normer, kommunikationsformer, ansvarsfølelse, ledelsesstil, psykisk arbejdsmiljø eller lignende. Intention om at ændre strukturen i biblioteket afgrænses til den sociale struktur. Det er således ikke fysisk struktur, såsom ombygninger, kontorflytninger eller lignende der er i fokus. Social struktur har at gøre med hierarkier, magtfordeling både formel og uformel, grupperinger af forskellig art, afdelinger, netværk o.l.

De ovenfor beskrevne fokusområder for forandring betegnes i afhandlingen som *organisationsudvikling*. Imidlertid bruges i biblioteksforskningen og blandt andre aktører i biblioteksvæsenet også begrebet *biblioteksudvikling*. På Danmarks Biblioteksskole findes fx et forskningsprogram med navnet Videnshåndtering og Biblioteksudvikling. I denne afhandling adskilles begreberne biblioteksudvikling og organisationsudvikling.

Begrebet biblioteksudvikling bruges meget bredere i biblioteksvæsenet som helhed. Her er biblioteksudviklingsprojekter fx nye tiltag på Herning bibliotek inden for musikområdet eller nyt fra børnekulturkonsulenten, det overordnede tema for en konference om kommunesammenlægninger i Århus eller Gentofte biblioteks liste over tidligere projekter, hvor både interne organisationsudviklingsprojekter og publikumsrettede projekter er listet. Bibliotekerne skelner således ikke selv konsekvent mellem organisationsudvikling og biblioteksudvikling. Men i nærværende afhandling er det nødvendigt at skelne mellem dem, idet publikumsrettede biblioteksudviklingsprojekter ikke er en del af undersøgelsen. Jeg bruger således begrebet organisationsudvikling til at betegne forandringer, der er planlagt for at forandre organisationsstruktur eller -kultur.

Begrebet organisationsudvikling anvendes af en bestemt skole inden for organisations-teorien - den såkaldte OU-tradition. Organisationsudvikling inden for OU-traditionen beskæftiger sig med, hvordan organisationer bør ændre sig, og biblioteksudvikling med udvikling, der er specifik for biblioteker, og det er evident, at biblioteksudvikling og organisationsudvikling påvirker hinanden. Fx kan udvikling af nye ydelser, tiltag overfor bestemte brugergrupper eller lignende kan være med til at rykke ved bibliotekets kultur, ligesom et organisationsudviklingsprojekt, hvor man nedlægger afdelingerne, sandsynligvis vil kunne skubbe til hyppigheden hvormed nye ideer genereres på biblioteket. Man kan endvidere påstå, at både biblioteksudvikling og organisationsudvikling kan have samme formål nemlig at sikre biblioteket overlevelse og fortsat politisk legitimitet, hos brugere, politikere og personale.

Begreberne ekstern tilpasning og intern integration (Schein, 1994) kan bruges til at skelne mellem, hvad det er bibliotekerne gør, når udvikler sig. Biblioteksudvikling er et forsøg at tilpasse sig de eksterne omgivelser (fx brugerne, kulturpolitikere og andre eksterne interessenter), hvor organisationsudvikling kan anskues som værende et forsøg på at styrke intern integration.

Ekstern tilpasning omhandler mål, midler, målesystemer og læreprocesser. Altså biblioteksudvikling som kunne være udvikling af nye ydelser, effektiviseringstiltag, indførelse af ny teknologi og arbejdsprocesser samt positionering i det kommunens kulturpolitiske landskab.



Intern integration derimod omhandler udformningen af fælles sprog og begrebskategorier, gruppegrænser, fordeling af magt og status, normer, sanktioner og ideologi. Disse begreber går godt i spænd med det ovenfor beskrevne om organisationsudvikling, fx projekter hvis intention er at ændre social struktur eller organisationskultur (Schein, 1994).

I afhandlingen fokuseres der således på organisationsudvikling og intern integration og i mindre grad på biblioteksudvikling og ekstern tilpasning. Når det er sagt, er det vigtigt at pointere, at begrebsparrerne hænger nøje sammen, idet de begge er en del af strategien for at opnå legitimitet. Som bibliotek kan man ikke nøjes med at fokusere på den ene strategi, men må hele tiden gøre sig klart, hvornår man fokuserer på det ene og det andet.

## 1.7 Tidligere forskning

Dette afsnit har til formål at placere afhandlingen i den nordiske forskningstradition der beskæftiger sig med folkebiblioteker fra en sociologisk/samfundsvidenskabelig vinkel. Jeg har i det følgende fokuseret udelukkende på nordisk biblioteksforskning som er skrevet med et sociologisk perspektiv. De danske folkebibliotekers særlige karakter og relation til samfundet betyder, at det overvejende er den danske tradition jeg forholder mig til i det følgende. Der er tale om punktnedslag i forskningen, det er ikke en litteraturoversigt der fremstilles her. Derimod har jeg udvalgt publikationer som har haft betydning for både biblioteker og videre forskning. Således er det følgende en selektiv oversigt over den forskning, som afhandlingen lægger sig i forlængelse af, og på sin vis adskiller sig fra.

Den nordiske litteratur om folkebiblioteket inden for det sociologiske felt samler sig særligt om hvilke udfordringer og muligheder der er for folkebiblioteket i samfundet set i lyset af og den samfundsmæssige udvikling og teknologi.

Marianne Andersson & Dorte Skot Hansen udgav i 1994 bogen *Det lokale bibliotek - Afvikling eller udvikling*. I denne bog tages udgangspunkt i en senmoderne ramme, og forfatterne beskriver, hvordan bibliotekerne, dels som følge af enhedskulturens sammenbrud og den spirende markedsgørelse af den offentlige sektor er blevet ”kulturelt

frisat”. Dette betyder, at biblioteket skal vælge og argumentere for sin plads i lokalsamfundet ved at satse på at biblioteket skal være

- Kulturcenter som ramme for kulturel og kunstnerisk oplevelse
- Videnscenter som ramme om uddannelse og oplysning
- Informationscenter som ramme for samfundsinformation, referencearbejde og erhvervsservice
- Socialcenter som ramme om hverdagens sociale liv. Fx som værested

Denne model er blevet anvendt flittigt i biblioteksvæsenet, om end Andersson og Skot-Hansens oprindelige tanke med modellen var, at bibliotekerne skulle profilere sig ved at vælge imellem profilerne, så er modellen blevet afløst af brug som fokuserer på, at bibliotekerne skal være alle disse ting (Nilsson, 2002).

Andersson og Skot-Hansens undersøgelse peger frem mod megen af den biblioteksforskning som er udført de seneste ti år. Fælles for denne forskning er, at den søger at belyse hvorledes samfundsforandringer og ny teknologi påvirker bibliotekerne og bibliotekarerne. I det følgende beskrives nedslagspunkter i denne forskning.

Antologien *Det siviliserede informationssamfund* (Audunson & Lund (red.) 2000) har bidrag fra nordiske biblioteksforskere. Baggrunden for antologien var forandringen i samfundet. Forandringerne, der præsenteres i indledningen, er primært af teknologisk karakter. Antologiens redaktører, Ragnar Audunson og Niels W. Lund argumenterer for, at netop for folkebiblioteket er teknologien mere end blot et redskab til effektivitet. Det er selve bibliotekernes produkt, der forandres. Forfatterne hævder at denne forandring sker i et samfund, hvor der foregår en øget instrumentalisering dels af den offentlige sektor og dels af kulturen. Antologien forsøger at belyse hvilke grundlæggende muligheder og udfordringer som samfundsforandringerne medfører.

Antologiens første del betoner nødvendigheden af, at stat marked og civilsamfundsrationalerne levner plads til hinanden i folkebiblioteksvæsenet. Særlig betones offentlighed, ytringsfrihed og bibliotekets potentiale som socialt mødested (Skot Hansen, 2000).

Antologiens bidrag belyser også den historiske dimension, og de traditioner og rationaler det nordiske biblioteksvæsen er rundet af. Forfatterne betoner oplysningstraditionens

dannelsesrationale betydning for bibliotekerne. På den ene side står oplysningstidens opfattelse af fornuft og det myndige individ - på den anden side stod arven fra de engelske og angelsaksiske folkebiblioteker med deres rationelle drift. Leif Emerek beskriver dette som modsætninger mellem værdirationalitet og instrumentel rationalitet, i betydningen rationalitet i organiseringen af arbejdet vs. værdierne vedrørende borgernes oplysning (Emerek, 2000). Netop bibliotekets værdi og nytte er fællesnævner for artiklerne i bogens tredje del. Forfatterne betoner igen, at bibliotekerne skal være til for alle. Audunson beskriver hvordan rationalet for at bruge penge på folkebiblioteket i dag kan knyttes til alle Andersson og Skot-Hansens folkebiblioteksprofiler. Audunsons pointe i artiklen er, at politikere, bibliotekarer og brugere ikke nødvendigvis har samme billede af biblioteket.

Dette er et tema, som der bygges videre på i en anden antologi Bibliotekarerne (2005). Antologien handler om bibliotekarerne som profession og viser bl.a., at bibliotekarerne, som før opfattede deres stilling som et kald, nu kæmper for at blive anerkendt som mere end blot servicemedarbejder, men at være rigtige professionelle med særlig viden og kompetence i forhold til søgning, genfindning og ”teknologisk brugerorientering” (Schreiber, 2005). Bibliotekaren er blevet betegnet som en semiprofession eller en velfærdsprofession. Dvs. en erhvervsgruppe som udspringer af det moderne velfærdssamfund. Schreibers artikel beskæftiger sig med den usikkerhed, som professionen har om sig selv. Det, at professionen er relateret til den offentlige sektor, som er under forandring, indebærer et konstant skift i fokus. Dette betyder, at bibliotekarernes selvforståelse til stadighed udfordres og omdefineres (Sundin, 2006). Eksempler på dette er forskellige kampagner for bibliotekarprofessionen. Fx BF’s *Bibliotekaren kan mange stillinger* (Bibliotekarforbundet, 1998), og Danmarks Biblioteksskoles kampagne fra 2005 ”*Bibliotekar.nu*”. Disse kampagner ser Sundin som et udtryk for en profession i forandring. Kampagnerne skal markere over for omverdenen, hvad bibliotekarerne nu kan. (Sundin, 2006). Jeg mener, at kampagnerne også kan betragtes som en art autokommunikation til professionen selv. Dermed antydes at forandringerne i bibliotekarernes faglighed også skaber usikkerhed om professionens kerne.

Denne problematik behandles til dels også i antologien *Folkebiblioteket som forvandlingsrum* (2006a) Her er det ikke direkte professionens selvforståelse, som er i fokus, men derimod professionens syn på bibliotekets brugere. Jochumsen og Hvenegaard Rasmussen (2006a) identificerer, hvorledes dette syn i folkebibliotekernes barndom kan

karakteriseres som et borgersyn, hvor befolkningen skulle myndiggøres, og bibliotekerne skulle styrke befolkningens lige rettigheder ved at sikre, at alle havde adgang til kvalitetslitteratur (som det blev defineret af kultureliten og bibliotekarerne). Det økonomiske opsving og et skift i synet på brugeren som subjekt gjorde sit til, at bibliotekarerne i stigende grad i dag anser brugeren som en kunde, og at biblioteket til en vis grad skal være efterspørgselsstyret. Denne kundeorientering suppleres af en ny tendens, der gør brugeren til en aktiv medspiller og en faglig ressource. Begreber som brugerdreven innovation, som betegner dette samspil mellem bibliotekar og bruger vinder indpas, og kan fx ses i bibliotekarernes stigende interesse i sociale teknologier hvor brugerne er aktive i forhold til de tilbud der udvikles og stilles til rådighed i biblioteket.

Antologien *Folkebiblioteket som forandringsrum* har ikke fokus på bibliotekaren, men på biblioteket og dets identitet og samfundsnytte. Udgangspunktet er på sin vis det samme, som den nordiske biblioteksforskning hele tiden har haft. Et samfund i forandring. I *Folkebiblioteket som forandringsrum* er det blot ikke det nye teknologiske og markedsorienterede samfund, men ”et globalt videns og oplevelsessamfund” der udfordrer bibliotekerne. Der spørges om det ”kriseramte oplysningsbegreb” kan revitaliseres? Ifølge redaktørerne af antologien er ”oplysning og oplevelse flettet sammen i en enhed” (Emerek, 2006, p.10), og det er denne enhed, som bibliotekarere og biblioteker skal bringe sig i et dialogisk forhold til.

Hvorvidt dette lykkes, og hvordan bibliotekerne tager udfordringen op, behandler Jochumsen og Hvenegaard Rasmussen i deres ph.d.-afhandling *Folkebiblioteket under forandring* (Jochumsen & Hvenegaard Rasmussen, 2006b). Afhandlingen er en diskursanalyse, der undersøger skift i forestillinger om folkebiblioteket og dets brugere. I de afsluttende kapitler, der beskriver nutidens bibliotek, identificerer Jochumsen og Hvenegaard Rasmussen ”konturerne af en dynamisk samstemt diskurs” (p. 204), hvor den værdirationelle argumentation tager livtag med den performative instrumentelle rationalitet. (Den rationalitet som i denne afhandling betegnes NPM).

Disse fire punktnedslag i den dansk/svensk/norske folkebiblioteksforskning illustrerer, at der er tradition for en sociologisk tilgang til forskningen om folkebibliotekerne i Norden. Denne forskning har haft et stærkt forandringsfokus. Forskningen har således været centreret om at søge at forstå, hvorledes biblioteker og bibliotekarere har håndteret udfordringerne. Denne afhandling lægger sig i forlængelse af denne tradition. Jeg interes-

serer mig således også for forandringer i et sociologisk perspektiv, men fokuserer på *forestillinger* om forandringer. Desuden adskiller min afhandling sig fra ovenstående ved at fokusere på forestillinger om *organisatoriske* forandringer, i modsætning til den ovenstående forskning som har et bredere perspektiv, både hvad angår samfundsforandringer og bibliotekernes udfordringer. I et følgende gives derfor eksempler på den danske forskning om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer og forandringer for bibliotekerne.

I Danmark har Carl Gustav Johannsen og Niels Ole Pors i en årrække beskæftiget sig med organisationsudvikling indenfor biblioteksområdet, især hvad angår ledelse og biblioteksledere samt forandring. (Se fx Johannsen & Pors, 2001, 2002 og Pors, 2004 og 2007) Denne forskning spænder fra en lærebog (2002) over rapporter (Johansen & Pors, 2001, Pors, 2004), der bygger på et omfattende datamateriale baseret på spørgeskemaer og interviews, til mere analyserende artikler, hvor fx motivationsteorier (Pors & Johannsen, 2002) og krydspresterier (Johannsen & Pors, 2003) er koblet på datamaterialet. Her skal særlig fremhæves 3 lederundersøgelser, som er udgivet i samarbejdet med Bibliotekarforbundet. (Johansen og Pors, 2001 og Pors, 2004, 2007). Disse 3 undersøgelser udgør et statistisk materiale vedrørende de danske bibliotekslederes svar på emner som arbejdsopgaver, udfordringer og jobtilfredshed. Denne forskningsproduktion ligger i forlængelse af den traditionelle organisationsteori og har som sit hovedmål haft at skabe et videnskabeligt grundlag for at optimere danske bibliotekers funktionsmåde.

Niels Ole Pors har på baggrund af et større empirisk materiale desuden udarbejdet en forskningsrapport (Pors, 2005) samt artikler (Pors, 2006, Pors & Moring 2006), som behandler emnet organisationsopskrifter i folkebibliotekerne. Begrebet opskrifter (som jeg senere skal vende tilbage til) dækker over legitimerede metoder eller institutionaliserede standarder for organisering (Røvik 1998). Pors viser, hvorledes de danske folkebiblioteker anno 2005 anvender de samme opskrifter, men at disse opskrifter fortolkes forskelligt fra kommune til kommune. Pors forklarer dette ved hjælp af teorier om organisationskultur, som Pors viser har en stor betydning i forhold til, hvorledes forandringer fortolkes og hvordan der ageres i forhold til institutionaliserede pres i det enkelte bibliotek. Denne rapport anskuer jeg som en bevægelse væk fra den traditionelle organisationsteori, idet den ikke har dennes normative islæt, dog er der stadig spor af en positivistisk tankegang, idet der arbejdes ud fra en ontologisk videnskabsteori (forskellen mellem en ontologisk og epistemologisk videnskabsteori behandles i kapitel 2).

Som jeg skal komme tilbage til i afsnittet om den teoretiske ramme for afhandlingen står dette i kontrast til den institutionelle opfattelse af organisationer. Nyere institutionel teori er ikke normativ på samme måde som OU-traditionen, og der er en klar modsætning mellem den traditionelle og den institutionelle organisationsteori i opfattelsen af organisationers vilkår og funktionsmåde. Den institutionelle optik er socialkonstruktivistisk i sit udgangspunkt. Det vil sige at teorien vil synliggøre sociale konstruktioner, som fremstår som givne og objektiverede, skønt de er politisk eller kulturelt bestemte. Det er således i denne tradition ikke hensigten at optimere organisationerne, men at beskrive dem og forstå dem ud fra en forestilling om, at der ikke er én optimal måde at indrette sig på, men at organisationernes vilkår er præget af flertydighed, vilkårlighed og modsatrettede pres.

Kritikken af den normative og positivistiske tilgang til bibliotekernes organisatoriske forhold er påbegyndt i Norge og Sverige. Joachim Hansson, der er lektor ved Bibliotekshögskolan i Borås, skriver om anvendelsen af institutionsbegrebet i biblioteks- og informationsvidenskab:

*Institutions are not just context buckets for us to place users in. They represent a vital social and cultural level of analysis that can contribute to the understanding of the structure of relevant institutions at a macro-sociological level as well as the complex behaviour at the micro-sociological level of those using these institutions. Treating the institutional level in not just a structural way but in an action-oriented way might also dissolve the problem of the often narrow relation between library practice and LIS development. (Hansson, 2005)*

Hansson opfordrer til, at institutionsbegrebet anvendes både i informationsvidenskaben og i biblioteksforskningen. Informationsvidenskaben har traditionelt underprioriteret kontekstens betydning for informationssøgning, og Hansson mener, at institutionsperspektivet kan anvendes i den forbindelse. I biblioteksforskningen er det ligeledes oplagt at anvende en institutionel tilgang, idet det bibliotekariske felt som ovenfor beskrevet er homogent med mange fælles institutionaliserede normer.

Ragnar Audunson, som er professor ved Høgskolen i Oslo er indenfor biblioteksforskningen, en af de første i Norden, der har anvendt det institutionelle perspektiv til at ana-

lysere forandringer i folkebiblioteker. Audunsons ph.d. afhandling og artikler i perioden fra slutningen af 1990'erne til starten af 2000-tallet bruger det institutionelle perspektiv til at belyse forskelle og ligheder i tre store europæiske bibliotekers håndtering af moderniseringsprocesser (Audunson, 1996; 1999). Audunson beskriver, hvordan biblioteker i Oslo, Budapest og Göteborg i midten af 1990'erne befinder sig i en situation, som er præget af gennemgribende forandringer (som i øvrigt ikke er blevet uaktuelle i mellemtiden). Det drejer sig om automatisering, organisatoriske reformer, modernisering og tilpasning til mere markedsorienterede vilkår. Audunsons pointe er, at dette har nogle meget vidtrækkende konsekvenser for biblioteker, - også mere vidtrækkende end automatisering og markedsvilkår har for andre dele af den offentlige sektor. Audunson mener, at bibliotekernes legitimitet primært ligger i udbredelsen af nogle bestemte værdier i modsætning til en instrumentel opgaveløsning. Han påpeger også, at biblioteksfeltet er totalt domineret af én profession (Audunson 1996: 11). Audunson undersøger, hvordan de tre forskellige undersøgte biblioteker møder forandringerne, og han analyserer med det institutionelle perspektiv, dels hvordan de bibliotekarprofessionelle normer og dels hvordan turbulens niveauet lokalt påvirker de tre udvalgte bibliotekers villighed til at indoptage de pågældende krav. Han konkluderer, at de professionelle værdier (feltets ideologi) kan bruges til at retfærdiggøre visse ændringer og til at dekolle dele af reformerne fra den aktuelle praksis i biblioteket. Audunson befinder sig altså i den del af det institutionsteoretiske spektrum, der er interesseret i, at se hvordan normer påvirker adfærd. (Scotts normative søjle – som jeg vender tilbage til i kapitel 2).

Jeg har i 2006 selv anvendt det institutionelle perspektiv til at vise, hvordan bibliotekernes projektkultur påvirkes af biblioteksvæsenets homogene professionsnormer (Kann-Christensen 2006). Denne homogenitet forstås som stærke institutionaliserede normer for, hvad der anses er passende af aktørerne i væsenet. Jeg analyserer i artiklen to udviklingspuljer i en 5-årig periode. Det drejer sig om Biblioteksstyrelsens Udviklingspulje og Bibliotekarforbundets Udviklingspulje. I artiklen vises det, at Biblioteksstyrelsen og Bibliotekarforbundet, når det gjaldt udviklingspuljerne, trak på samme hammel på 2 niveauer på trods af de åbenlyse forskelle, der er mellem organisationerne. (Biblioteksstyrelsen var en statslig styrelse under Kulturministeriet og Bibliotekarforbundet er en fagforening). På det ene plan ses det, at der var en høj grad af enighed om hvilke områder, der skal fokuseres på via puljernes indsatsområder. Analysen viser fx, at begge puljer satsede på især børn og etniske minoriteter som målgrupper, og på det andet plan viser

det sig, at når biblioteker eller bibliotekarer søger en af disse puljer, bliver de en del af et korporativt system der favoriserer et værdisæt, der harmonerer med ideen om (NPM).

Når biblioteker eller bibliotekarer søger udviklingspuljerne, styrker de deres loyale indlejring i et system hvor puljerne ikke bare påvirker hvilken retning udviklingen tager, men også belønner de biblioteker, der reproducerer spillereglerne og vil underkaste sig evaluering og demonstrere udviklings/omstillingsparathed. På denne måde kan man sige at bibliotekerne fungerer på et marked, hvor de er i konkurrence om midler. Man kan diskutere, om tildelingen af midler via en udviklingspulje, og altså efter ansøgning, kan karakteriseres som mere NPM-rettet end fordeling af midler efter andre principper. Der ligger kriterier til grund for enhver ressourceallokering, men i denne situation hvor det drejer sig om midler til udvikling, og ikke til drift, er det konkurrenceelementet der er i fokus. Det er de dygtigste udviklere der vinder kampen om ressourcerne, og det er således ikke kvalitetskriterier, så som størrelse og samling, der giver en automatisk adgang til midler som det fx var tilfældet i det danske biblioteksvæsens spæde start (Kann-Christensen, 2006).

Der findes også andre nordiske bidrag til den institutionelle tilgang inden for biblioteksforskningen. Se fx Zetterlund (2004) om evalueringspraksis i svensk biblioteksvæsen, Hansson (2006) om ”*Joint use libraries*”<sup>1</sup>, og Audunson (2001) om institutionaliserede opfattelser af biblioteket hos forskellige aktører.

Som det fremgår, er institutionel teori i den nordiske biblioteksforskning herunder også de senest nævnte primært anvendt til at forstå, hvorledes organisationer i biblioteksvæsenet svarer på forskellige tiltag og forandringer, men også som ramme for en beskrivelse af den kontekst som biblioteket skal navigere i.

Således behandler denne afhandling et emne, som ikke er særlig velbeskrevet i de forskningstraditioner, jeg har skitseret ovenfor. Hvordan den konkrete organisationsudvikling opfattes af ledere og bibliotekarer i Danmark, mangler der et teoretisk funderet bidrag til. Og hvad angår det teoretiske fokus er det socialkonstruktivistiske blik på ma-

---

<sup>1</sup> Joint use libraries er betegnelsen for biblioteker der fungerer både som folke- og forskningsbiblioteker.



terialet i den nordiske forskningstradition først i disse år på vej til at blive udfoldet. Denne afhandling bidrager til denne udvikling.

## 1.8 Konklusion

I det foregående har jeg skitseret en problemstilling og en introduktion til en teoretisk ramme for afhandlingen. Jeg har tegnet et billede, der viser at folkebibliotekerne skal navigere i en omverden, hvor deres legitimitet bl.a. er afhængig af deres indfrielse af nogle bestemte forventninger om omstillingsparathed og effektivitet som følge af NPM-filosofiens indflydelse i den offentlige sektor. Et (ud af flere) svar på denne udfordring er at planlægge organisatoriske forandringer. I afhandlingen skal det undersøges, hvilke forestillinger aktørerne i to udvalgte biblioteker har om de forandringer, som har været planlagt de respektive steder. En afhandling vil altid både ligge i forlængelse af tidligere forskning og adskille sig fra tidligere forskning. I dette kapitel har jeg beskrevet, hvordan jeg lægger mig i forlængelse af en sociologisk orienteret biblioteksforskning, men at denne afhandling adskiller sig fra den eksisterende forskning ved at have en social-konstruktivistisk institutionsteoretisk tilgang til et studie af forestillinger om organisatoriske forandringer.

I kapitel 2 præciseres afhandlingens forsknings- og undersøgelsesspørgsmål og strategien for produktionen og analysen af det empiriske materiale foldes ud.

## 2 Strategi for produktion og analyse af empirisk grundlag – Et institutionelt blik på forandringsprocesser

### 2.1 Indledning

Dette kapitel har til formål at præsentere strategi for dataproduktion, dvs. det empiriske grundlag for afhandlingen samt at redegøre for min analysestrategi. Afsnittet er struktureret således, at afhandlingens undersøgelsesspørgsmål først præsenteres med uddybende kommentarer. Derefter beskrives, hvorledes de aktuelle problemstillinger analyseres, eller m.a.o. hvilket blik eller optik der anlægges, når jeg behandler forestillinger om planlagte forandringer på to folkebiblioteker. Til slut præsenteres afhandlingens undersøgelsesdesign, og valg af cases samt min tilgang til de kvalitative metoder til dataproduktion, interview, observation og dokumentstudier.

Afhandlingens problemstilling bunder i en overordnet interesse i at undersøge hvilke institutionaliserede logikker, der er på spil i forhold til udviklingen af forestillinger om forandringer i bibliotekerne.

De forestillinger, de involverede aktører har i forhold til planlagte forandringer på biblioteker, kan udsige noget om, hvordan bibliotekernes udformning bliver til i praksis. I denne afhandling er det de organisationsmæssige forhold, der er i fokus. Det drejer sig om at undersøge, hvordan de involverede i forbindelse med planlagte organisatoriske forandringer på to folkebiblioteker opfatter nødvendigheden og effekterne af disse. Disse forestillinger kan for nogens vedkommende formentlig kobles til NPM, men forestillingerne kan også være knyttet til andre normer og logikker, i denne afhandling fokuseres især på bibliotekarernes identitet og logik.

#### 2.1.1 Afhandlingens undersøgelsesspørgsmål

**Hvordan forløber mødet mellem NPM-logikken og den bibliotekariske logik i forbindelse med NPM-inspirerede organisationsforandringer i folkebiblioteksfeltet?**

**Hvilke forestillinger udtrykker de involverede personalegrupper vedrørende bibliotekernes behov for forandring?**

**Hvilke forestillinger udtrykker de involverede personalegrupper vedrørende egne opskrifter for biblioteksdrift?**

Undersøgelsesspørgsmålene skal således danne et billede af, hvordan institutionaliserede logikker former de involveredes forestillinger om planlagte organisatoriske forandrings begrundelser og effekter og hvordan dette møde forløber. Hvad der sker, når NPM-logikken og bibliotekarlogikken interagerer i konkrete organisationer.

Første spørgsmål vedrørende forskellige logikker, som eksisterer i feltet skal i afhandlingens dels besvares på feltniveau (mesoniveau) og dels på organisationsniveau (mikroniveau). Hele den offentlige sektor er i dag præget af NPM-reformer (Busch et al 2005). Derfor behandles denne logik (i kapitel 3) på makroniveau via en beskrivelse af, hvordan den offentlige sektor er blevet moderniseret. Herefter diskuteres det, hvordan disse reformer har virket i biblioteksvæsenet. Efter denne diskussion analyseres NPM-logikken overfor den bibliotekariske logik på organisationsniveau.

Andet spørgsmål, som handler om at forstå, hvordan bibliotekarer og ledere opfatter behovet for forandring analyseres dels i afhandlingens kapitel 3 på feltniveau og dels i kapitel 5-7 (på organisationsniveau), hvor de to cases beskrives i kapitel 5 og 6 og i kapitel 7, hvor informanternes opfattelser af begrundelser for forandring analyseres tværgående.

Tredje spørgsmål angår de forestillinger, der identificeres i de to casebiblioteker vedrørende den daglige drift. Her analyseres dels hvordan begrebet eller opskriften *team*, som er den primære organiserende enhed i begge biblioteker, bliver fortolket af ledere, mellemledere og bibliotekarer (kapitel 8). Efterfølgende (kapitel 9) analyseres det, hvordan besluningsstrukturen i form af hierarki i organisationen fortolkes. Således afgrænses ”opskrifter for biblioteksdrift” til at omhandle teamstrukturen og hierarkiet i bibliotekerne.

Begreberne institutionaliserede logikker og forestillinger er koblete til begrebet om institutionelle pres, som kan tage form af fx regler, strukturer, normer eller tankeformer som virker i et felt her biblioteksvæsenet. De institutionelle pres kan både være udefrakommende og være indlejret i feltet. Det kan dog være vanskeligt at vurdere hvorfra de forskellige logikker stammer. Sandsynligvis opstår de i en vekselvirkning mellem fx professionen og politiske strømninger på biblioteksområdet. Et eksempel der kan illustrere denne sammenvævedhed er, at en lokal bibliotekspolitik kan indeholde krav om, at biblioteket skal fungere som et socialt mødested. Umiddelbart ville normen om at biblioteket skal fungere på denne måde, fremstå som et pres udefra. Men man kan sagtens forestille sig, at det pågældende biblioteks leder, bibliotekschefen, har skrevet store dele af bibliotekspolitikken i samarbejde med de lokale politikere. Derfor vil normen om "biblioteket som socialt mødested" kunne identificeres flere steder i feltet. Både i den biblioteksrelaterede forskning (fx Audunson, 2005 & Skot-Hansen, 1994) samt som en professionsnorm eller en del af den bibliotekariske logik eller identitet (fx Nilsson, 2002) og endelig som politisk norm (se fx Tårnby Kommunes Vision, 2004).

Institutionelle logikker kan også tage form som normer om effektivitet, eller en grundlæggende antagelse om, at biblioteket er til for brugerne.

Som beskrevet i kapitel 1 kan flere institutionelle logikker eksistere side om side. Et resultat af dette kan være, at der kan identificeres løse koblinger på det organisatoriske niveau i biblioteket. De løse koblinger kan manifestere sig flere steder og på flere niveauer og kan fx angå relationen (koblingen) mellem tale og handling, ledelse og personale. På denne måde kan det organisatoriske svar på flertydige og modsatrettede krav fra omverdenen være flertydighed og løse koblinger inde i organisationen. Ligesom løse koblinger kan opstå fordi forestillingerne om den rigtige organisationsmåde differentierer i forhold til aktørernes placering i organisationen, fordi ledere og bibliotekarere ikke tænker ens.

### **2.2 Historien om den forsvundne population (eller baggrunden for den socialkonstruktivistiske tilgang)**

Da jeg begyndte arbejdet med afhandlingen her, forestillede jeg mig, at mit undersøgelsesdesign skulle være en 3-trinsraket, som skulle starte med en pilotundersøgelse, som havde til formål at give oplysninger om mængden og arten af organisationsudviklings-

projekter. Dernæst skulle alle organisationsudviklingsprojekter i perioden 2000-2004 kortlægges. Ved hjælp af spørgeskemaer var det så meningen, at det skulle undersøges, hvor mange biblioteker der havde lavet projekter i perioden, og om disse projekter havde til hensigt at ændre organisationens struktur, kultur eller processer. Derefter skulle 3 cases udvælges for via en kvalitativ undersøgelse, at udrede betydningen af organisationsudviklingsprojekterne for bibliotekets legitimitet.

Jeg kæmpede i lang tid, flere måneder, med at formulere en skudsikker definition på organisationsudviklingsprojekter. Den skulle være et teoretisk funderet og tilpas rummeligt og snævert *net*, som skulle tillade mig at fange ”de rigtige” projekter, og si ”de forkerte” fra, så jeg havde en relevant population at arbejde med. Ikke desto mindre gik det sådan, at hver gang jeg kiggede ”udad” ud mod projekterne, så passede de ikke helt ind i definitionen. Virkeligheden passede ikke til teorien. Hvad var det jeg gjorde galt? Først troede jeg, at problemet var maskestørrelsen: Jeg blev ved med også at fange forkerte og si rigtige fra. Forklaringen var, at jeg havde en forestilling om, at organisationsudviklingsprojekterne var ”derude”, og at jeg blot skulle finde det rigtige ”net” (definitionen) for at kunne indfange dem.

Senere blev jeg opmærksom på, at det måske var *måden*, jeg kiggede udad på, der var problemet. Den ovenfor beskrevne måde at kigge udad på er en del af den logisk-empiriske videnskabsteori, som ifølge Esmark, Bagge Lausten og Andersen, (2005) har en forestilling om, at empirien i forskningsprocessen kan iagttages uafhængigt af iagttageren og derefter anvendes til at teste om en teori lader sig falsificere. Denne forestilling bliver betegnet som en ontologisk videnskabsteori. (Andersen, 1999 og Esmark, Bagge Lausten og Andersen, 2005). Den ontologiske videnskabsteori ”producerer genstandens selvfølgelighed” (Andersen, 1999 p.13), dvs. at den tager for givet, at analyseobjektet findes og kan iagttages og beskrives uafhængigt af teori og forsker. Dette er en temmelig bombastisk måde at beskrive den logisk empiriske forskningsproces på. Den logisk empiriske forsker er i dag sandsynligvis klar over, at analyseobjektet ikke iagttages uafhængigt af forskeren, men strategien vil være at søge at mindske de subjektive påvirkninger i forskningsprocessen ved at opstille metoderegler og sikre validitet i forskningsprocessen ved at lægge vægt på reproducerbarhed. På denne måde er det rimeligt at sige, at den logiske empirisme ikke fuldt ud tager konsekvensen af erkendelsen af forskerens tilstedeværelse i processen. Det gør derimod den socialkonstruktivistiske tilgang. En socialkonstruktivistisk tilgang anerkender, at analyseobjektet er ”flydende, ustabil

og flertydigt”. Det formes i mødet med forskeren (Mik-Meyer og Järvinen, 2005). Det som studeres altså forandringerne i organisationen, beder ikke om at blive iagttaget på en bestemt måde. Når det drejer sig om organisatoriske forandringer, kan man derimod sige, at de skabes eller konstrueres af forskerens blik. Forandringerne kan iagttages på uendelig mange måder, og derfor må forskeren være præcis i sin angivelse af, hvordan hun iagttager feltet (Bramming & Frandsen, 2003).

Konsekvensen af disse erkendelser blev, at jeg måtte sige farvel til forestillingen om den veldefinerede population og den ontologiske tilgang. Og desuden at mine forsknings-spørgsmål måtte forandres, så de ikke spurgte til *hvorfor* nogle organisationsudviklingsprojekter blev en succes, men *hvordan* organisationsforandringer blev til i bibliotekerne. Med en sådan reformulering forlades en erkendelsesinteresse, der vil afdække relationen mellem årsag og effekt. Derimod samler interessen sig om en analyse af handlerum og meningsdannelse. Derfor er det nu ikke længere organisationsudviklingsprojekterne, der er min analysegenstand, men derimod *forestillinger* om organisatoriske forandringer der er fokus for analysen.

Den socialkonstruktivistiske tilgang anvender en epistemologisk videnskabsteori (Andersen 1999). Her spørges ikke blot til handlingen, til de organisatoriske forandringer, men til feltets måde at spørge og svare på. Dvs. at fokus i afhandlingen er, hvordan de involverede aktører opfatter organisationsudviklingsprojekternes effekter og rolle i organisationen. Den epistemologiske tilgang arbejder ud fra en såkaldt tom ontologi. Det betyder, at der spørges til *hvordan* i modsætning til *hvorfor*. Den epistemologisk orienterede videnskabsteori spørger i anden potens, dvs. man arbejder med anden ordens iagttagelser. Det betyder, at man må spørge til, hvordan feltet iagttager et bestemt fænomen som fx de organisatoriske forandringer i biblioteket. Man iagttager ikke blot fænomenet, men man iagttager iagttagelser af fænomenet (Andersen, 1999, Bramming og Frandsen, 2003).

Løsningen på problemet med den forsvundne population blev som ovenfor antydnet at anskue det empiriske materiale som bestemt af mit blik. Dels er selve afgrænsningen af det empiriske materiale konstrueret af mig, men også iagttagelsen af interviews og dokumenter er bestemt af et bestemt teoretisk blik.

Den betydning, materialet tillægges, skabes i interaktionen med informanterne. Denne forståelse af forholdet mellem teori og metode betegnes som en interaktionistisk tilgang til det empiriske grundlag (Mik Meyer & Järvinen, 2005). Derfor er det vigtigt at anvende begrebet produktion af empirisk materiale og ikke dataindsamling, når processen med at udvælge cases, interviewe observere og studere dokumenter i afhandlingen omtales.

Konsekvensen af erkendelsen er, at forskerens blik er medskaber af empirien. Det betyder, at det bliver vigtigt at gøre klart, hvilket blik der anlægges, når informanternes fremstillinger af organisationsforandringernes begrundelser og effekter beskrives. Derfor er det næste afsnit en beskrivelse af den strategi, som anvendes i analysen i afhandlingen. Herefter følger en beskrivelse af undersøgelsesdesign og dataproduktion.

## 2.3 Analysestrategi

Der er en væsentlig forskel på dataanalysemetoder og analysestrategier. Ved at vælge metaforen strategi frem for metode, bliver det tydeligt at man kunne have valgt et andet blik, en anden strategi for analysen end den aktuelle. Det er, som ovenfor nævnt nødvendigt, at være præcis med hensyn til, hvilket blik man vil anlægge på materialet og hvilket argument man vil fremføre i analysen. Dette blik er naturligvis nært knyttet til den teori som anvendes i afhandlingen. Min analysestrategi henter sine iagttagelsesledende begreber i den institutionelle teori.

Som ovenfor nævnt er sociologisk institutionel teori den primære teoretiske indgangsvinkel i afhandlingen. Hvis man går til en af de store profiler inden for institutionel teori, Richard Scott, så opregner han i forordet til sin bog *Institutions and Organizations* fra 2001 (Scott, 2001), hvilken type af spørgsmål den institutionelle teori forsøger at besvare. Det drejer sig fx om, hvorledes adfærd i organisationer skal forklares. Den institutionelle teori søger svar på, hvordan social eller politisk legitimitet er knyttet til institutionaliserede værdier eller praksisser, og hvordan adfærd kan analyseres ved at rette blikket mod andre logikker end en rationelt funderet konsekvenslogik, fx *det passende logik* eller efterligningslogik (March 1995).

Hvis man derimod ville anvende en traditionel organisationsteoretisk vinkel, så ville man stille en anden type spørgsmål, som fx ville søge svar på, hvordan organisationen

kan gøres bedre funderet på love, der beskriver relationer mellem årsager og effekter, dvs. et ontologisk funderet svar. På samme måde kan man sige, at det teoretiske blik man anlægger også kommer til at have betydning for hvilke problematikker man lægger vægt på. Det er naturligt, at jeg med det institutionelle perspektiv vil fokusere på de institutionaliserede sammenhænge, som findes i biblioteksfeltet, på deres opståen og betydning for de problemer og løsninger, som finder hinanden på det enkelte bibliotek. I det følgende skitseres de begreber fra den institutionelle teori, som er vigtige i afhandlingen. Afsnittet afsluttes med nogle refleksioner over de iagttagelsesledende begreber, som anvendes i bearbejdningen af afhandlingens empiriske grundlag.

### 2.3.1 Organisationsudvikling

Som det fremgår ovenfor, er temaet for afhandlingen planlagte organisatoriske forandringer i folkebiblioteker. Sådanne organisatoriske forandringer er et velbeskrevet tema i organisationsteorien under begrebet organisationsudvikling. Den følgende gennemgang er således en beskrivelse af den traditionelle organisationsteoretiske opfattelse.

Ud over at være et begreb betegner organisationsudvikling (OU) i litteraturen som nævnt i kapitel 1 en skole eller gruppe af organisationsforskere, der opstod som en reaktion mod Fords samlebåndsmetoder og den stive bureaukratiske tankegang, der prægede mange virksomheder i 1950'erne og 1960'erne<sup>2</sup>. De problemer, som industrisamfundets organisationsformer medførte, var bl.a. manglende tilpasningsevne til dynamiske omgivelser samt nedslidning af arbejderne, fordi der ikke blev taget hensyn til den ”menneskelige natur”. Beckhardt definerer ifølge Bakka og Fivelsdal OU således.

*”En planlagt indsats, styret fra organisationens top, der omfatter hele organisationen og har som formål at øge såvel effektivitet som trivsel gennem en bevidst påvirkning af organisationen ved hjælp af adfærdsteoretisk viden og metoder”.*

Beckhardt (1969) citeret fra Bakka & Fivelsdal (1999)

---

<sup>2</sup> Det følgende er baseret på 3 værker om organisationsteori. Alle tre titler gennemgår i oversigtsform udvalgt organisationsteori gennem de sidste 50 år. Hvert værk har forskellig opbygning og forskelligt sigte, men fælles for de tre er, at de sigter mod at gennemgå et bredt udsnit af organisationsteorierne. Det drejer sig om Hatch (2001) Borum (1995) og Bakka & Fivelsdal (1999)



Adfærdsteoretisk viden og metoder skal forstås som en humanorienteret opfattelse af organisationers vilkår og funktionsmåde. Det er menneskerne i organisationen, der driver den frem, og det gælder derfor om at sikre de bedst mulige vilkår for dem – og at tage hensyn til både deres psykiske og fysiske velbefindende.

OU-skolen har således mange år på bagen, og blandt forskere hersker der ikke enighed om hvem der tilhører skolen. Finn Borum (1997) betegner således kun de teorier som er udviklet i en forholdsvis ”industrisamfundsmæssig forståelse” som OU, hvor Bakka og Fivelsdal er noget mere inkluderende.

Både Hatch, Bakka & Fivelsdal og Borum er enige om, at Kurt Lewins model om optøning, ændring og fastfrysning (se fx Hatch 2001 p. 385) er et af udgangspunkterne i OU. Denne model viser, hvordan en ledelse kan planlægge en forandring og styre udenom de værste forhindringer ved at være opmærksom på, at den eksisterende tilstand først skal ”optøs”, før man er i stand til at ændre den, og at man dernæst skal fryse den nye, ønskede tilstand fast. Denne model, der beskæftiger sig med, hvordan en organisation optimeres med henblik på virkemåde og output, kan betegnes som en, normativ model for organisationsforandringer. En anden klassisk model fra den normative OU-tradition er Leavitts diamant, der opererer med 4 elementer, som indbyrdes påvirker hinanden. Opgaver, Struktur, Teknologi og Aktører. Modellen viser, hvorledes forandringen af et element påvirker de andre. Det betyder, at hvis forandringsproces fx har til hensigt at indføre ny teknologi, vil det påvirke både opgave, struktur og aktørvariablerne.

Disse to eksempler fra den traditionelle organisationsteori viser, hvorledes de teoretiske modeller fokuserer på det normative. OU-skolen vil, via viden om organisationernes virkemåde, give ledere vejledning i at skabe gode organisationer, og i OU-skolen er en god organisation en organisation, som tager hensyn til medarbejdernes trivsel. Den traditionelle organisationsteori er desuden karakteriseret ved at være forankret i en positivistisk videnskabsteori. Den tager udgangspunkt i, at organisationerne findes og kan iagttages og forbedres. Opgaven er at finde ud af, hvorfor organisationer virker, som de gør med henblik på, at ledere kan udnytte denne viden til at skabe bedre organisationer. Det er således hele tiden optimering af organisationer, der er målet om end midlerne kan ændre sig hen ad vejen, som de også har gjort fra Taylors rationelle tidsskemaer over OU skolens humanorienterede metoder til nutidens fokus på TQM-kvalitetscirkler, Lean og osv. Dette betegnes af Vikkelsø og Vinge (2004) *optimeringsparadigmet*. En

socialkonstruktivistisk analysestrategi vil ikke tage et normativt udgangspunkt, men snarere en mere deskriptiv vej, som fokuserer på en beskrivelse af, hvordan informanterne fremstiller deres oplevelser, og herudfra søge at forstå (i modsætning til at forklare), hvordan organisationer virker. Karakteristisk for denne teoriretning er en svagere optagethed af at skabe bedre organisationer.

### 2.3.2 *Institutionel teori*<sup>3</sup>

Kernepostulatet i institutionel teori er, at organisatorisk handlen må betragtes i forhold til den institutionelle kontekst. Institutionel teori fokuserer derfor på vilkår og omgivelser, som indvirker på beslutninger og handlinger i bibliotekerne. Det kan være (bibliotekar)professionelle normer i feltet, andre institutionaliserede værdier eller normer, som er gældende i hele den offentlige sektor, eller institutionaliserede tankeformer og handlemønstre, som bestemmer det beslutnings- og handlerum, der er til rådighed for aktørerne i en given situation. Institutionel teori er desuden et opgør med forestillingen om rationalitet som den fremherskende bevæggrund for organisationer og mennesker. Teorien tilbyder en anden slags forklaringsmodel end den rationalistiske. Det er især den amerikanske organisationsforsker James March og den norske beslutningsteoretiker Johan Olsen, der har stået i spidsen for opgøret med rationalitet (March & Olsen, 1989). De argumenterer for, at den rationelle beslutningsteori ikke afspejler virkeligheden, og at det derfor er relevant at betragte andre logikker, som mennesker og organisationer handler efter. En af disse er "det passende logik" (*logic of appropriateness*). Hvad der anses som passende bliver almindeligvis institutionaliseret som fornuftigt og derfor rationelt. I biblioteksudviklingssammenhæng er denne tilgang relevant, fordi koblingen mellem mål og midler ofte er vag. Det betyder, at det ikke ud fra en rationel analyse er umiddelbart gennemskueligt, hvad der skal til for at opnå de ønskede resultater på biblioteksområdet. Konkret har bibliotekerne fx i de senere år været optaget af, hvordan man skulle tiltrække flere unge på bibliotekerne. Men præcis hvilke midler man skal tage i brug for at opnå dette, er uklart, som adskillige rapporter, konferencer og projekter også vidner om (fx Fremtidens biblioteksbetjening af børn, 2008, Projekt Læselyst, projekt Det interaktive børnebibliotek, Konferencen Fremtidens børn i fremtidens biblioteker, 2008). Det der driver, at organisationer forandrer og indretter sig på en bestemt måde,

---

<sup>3</sup> Denne oversigt over institutionel teori er i en tidligere version publiceret i antologien At forstå biblioteket (2008)

kan således ikke udelukkende tilskrives rationelle valg af den bedste løsning, men snarere beslutninger foretaget i en institutionel kontekst. I folkebiblioteksregi foregår meget udvikling i form af projekter, som delvist er finansieret af eksterne midler, fx fra udviklingspuljen under Styrelsen for Bibliotek og Medier. Den vidensproduktion som kan siges at foregå i biblioteksudviklingsprojekter, er i modsætning til videnskabelig vidensproduktion ikke evidensbaseret, men kan snarere betegnes som lokal og ad hoc. Dette står i modsætning til andre dele af den offentlige sektor, fx skolen eller daginstitutionsområdet, hvor koblingen mellem mål og midler udgøres af videnskabelig viden om pædagogiske metoder. Videnskabelig viden er naturligvis ikke det samme som rationalitet, og der kan også være mange institutionelle forhold på spil i forhold til valg af metoder, selvom den viden, der ligger til grund, er evidensbaseret. Pointen er, at biblioteksvæsenet er kendetegnet ved, at man prøver sig frem, bl.a. qua den løse kobling mellem mål og midler, og den institutionelle kontekst og fælles passendehedslogik spiller en stor rolle.

### **2.3.2.1 Institutioner og institutionel forandring**

Begreberne *institution* og *institutionel* er centrale i den institutionelle teori. Den amerikanske institutionsteoretiker Ronald Jepperson (1991) har beskrevet institutionsbegrebet med vægt på, hvordan institutioner reproduceres. Begrebet institution bruges i daglig tale ofte om offentlige organisationer. Disse organisationer er også institutioner i den forstandelse, som findes i institutionel teori, men institutioner kan også være andre samfundsmæssige konstruktioner som fx ”Demokratiet”, ”Ægteskabet” eller ”Håndtrykket”. De tre institutioner har det fællestræk, at de både muliggør og binder vores handlinger. De er åbne nok til, at de kan rumme mange forskellige praksisser, men de kan ikke ignoreres eller overskrides uden alvorlige sociale konsekvenser. Institutionerne rummer desuden en særlig ”taget-for-givethed”; de reproducerer sig selv. Denne reproduktion betegnes som institutionalisering. Institutionaliseringsprocessen er interessant, fordi de ovennævnte eksempler er politiske eller kulturelle konstruktioner, som qua institutionaliseringen så at sige skjuler det konstruerede, så de fremstår som givne. Institutionaliseringsprocessen foregår ikke ved bevidste handlinger snarere pr. rutine.

Det er, når vi gør, hvad der forventes (stemmer ved et valg, bliver gift, og siger pænt goddag) at vi opretholder (reproducerer) institutioner. Det interessante er, at institutioner rutinemæssigt opretholdes via reproduktion, og at der skal bevidst (i modsætning til rutinemæssig) handling til at få øje på dem. Dette betyder, at institutionel teori også kan betragtes som en teori, der sætter fokus på, hvordan det socialt konstruerede bliver selv-

følgeliggjort. Det vil sige, at teorien fokuserer på, hvad det betyder, når bestemte handlemønstre fremtræder som strukturer, der får en værdi i sig selv. Institutionel teori er en socialkonstruktivistisk teori forstået på den måde, at den belyser, hvordan det, vi tager for givet som sandt, logisk, eller virkeligt konstrueres kulturelt og lever sit eget liv i det øjeblik ”kulturens socialt konstruerede karakter skjuler sig bag objektiveringerne”, som det udtrykkes af den danske evalueringsforsker Peter Dahler Larsen. (Dahler Larsen, 1998:47) Reproduktionsprocessens rutinemæssige karakter og de ovenfor beskrevne objektiveringer bevirker endvidere, at institutioner er svære at forandre, de forandrer sig langsommere end deres omverden og besidder deres egen logik.

I et af de få danske oversigtsværker om institutionel teori, *Institutionel teori: En tværfaglig introduktion* (2005) behandles det problem, at der ikke er en kanoniseret definition på institutioner i teorien. Klaus Nielsen (2005) beskriver, hvordan definitionerne i litteraturen spænder vidt. Fra de helt korte; at institutioner kan defineres blot som ”spileregler” (fx Douglas North) eller ”handlemønstre” (fx pioneren Thorstein Veblen), til mere udbyggede og teoretisk velfunderede, som de betragtninger, der kommer fra en af de kendteste institutionsforskere, den amerikanske professor Richard Scott. Scott (2001) beskriver institutioner som langtidsholdbare strukturer, der består af symbolske elementer, social aktivitet og materielle ressourcer. De er langtidsholdbare fordi de - skønt de er socialt konstruerede - tages for givet, og derfor reproduceres inden for et felt, hvor de både muliggør og binder handling. Som det ses af ovenstående kan institutioner altså både forstås som praksis og som struktur. Jeg mener, at en frugtbar løsning på denne forskel må være at betragte institutioner som sociale handlerum, der er karakteriserede ved at være institutionaliserede i den betydning, at de reproduceres og tages for givet inden for et felt på en måde, så de fremstår som objektiverede strukturer. Scott beskriver institutioner som sociale strukturer, der er karakteriseret ved, at have en høj grad af elasticitet. Institutioner består ifølge Scott desuden af kulturelt-kognitive, normative og regulative elementer der, sammen med associerede aktiviteter og ressourcer giver mening og stabilitet til socialt liv (Scott, 2001: 48).

Anvendelsen af begrebet elasticitet (*resilience*) sætter fokus på den egenskab hos institutioner, at de kan strækkes til en vis grad, men samtidig har tendens til at ville springe tilbage i form. Institutioner er altså modstandsdygtige overfor forandringer. Scott betoner som nævnt ovenfor, at institutioner hviler på tre søjler. Den regulative søjle, den normative søjle og den kulturelt-kognitive søjle. Det er Scotts pointe, at alle institutio-

ner er bygget af eller støttet af disse tre elementer. Institutionernes regulative elementer er fx formelle regler. Men der kan også være tale om mere indirekte regulative elementer, som fx økonomiske støttemuligheder (se fx Kann-Christensen, 2006). Institutionernes normative elementer er sociale normer. Disse opretholdes ved sociale sanktioner. Institutionernes kulturelt-kognitive elementer opretholdes ved at de involverede aktører handler på en bestemt måde, som følge af, at de opfatter verden på en bestemt måde. Således skriver Scott i 2006 om, hvordan institutioner hviler på de tre søjler:

*Each offers a different rationale for claiming legitimacy, whether by virtue of being legally sanctioned, morally authorized, or culturally supported (2001: 52). Thus, it makes a difference whether one comply out of expedience (to avoid a punishment), because one feels morally obligated to do so, or because one cannot conceive any other way of acting. But at the same time, each is properly seen as providing or contributing to an institutionalized social order: all support and sustain stable behaviour (Scott 2006: 3).*

Den ovenfor beskrevne anvendelse og beskrivelse af institutioners karakteristika lægger vægt på træghed og stabilitet. I den nyere institutionelle teori er fokus begyndt at flytte sig mod forandringer, dvs. hvordan institutioner forandres, og hvordan fx organisations forandring ledsages af ændrede institutionelle logikker og kriterier for legitimitet. (se fx Reay & Hinings, 2005 eller Suddaby & Greenwood, 2005).

Suddaby og Greenwood (2005) har beskrevet, hvilken rolle retoriske strategier spiller i forhold til institutionel forandring. Det beskrives, hvordan legitimitet og nye organisationsformer er afhængige af mekanismer, ved hvilke de eksisterende forhold kommer til at fremstå mindre legitime. Det beskrives endvidere, hvordan institutionel forandring er kædet sammen med skift i logikker, som understøtter aktørernes grundlæggende antagelser. En forandring af institutionelle logikker forandrer kriterierne for legitimitet. Suddaby og Greenwoods pointe er, at strategisk brug af sprog (retorik) både kan sikre eller underminere det nyes legitimitet. Institutionelle logikker beskrives som de underlæggende antagelser ,som skaber rammen for meningsdannelse. Logikkerne reproduceres gennem handling. Således mener jeg, der kan identificeres et væsentligt sammenfald i definitionen af logik og institution.

Thornton og Ocasio (2008) tager dette sammenfald under behandling i artiklen *Institutional Logics*, hvor den nyinstitutionelle teori kritiseres for at anvende begrebet institution for bredt. Forfatterne argumenterer for, at institutionsbegrebet bør reserveres til et begrænset antal store institutioner fx demokratiet, religionen, kapitalismen. Disse institutioner har hver deres logik, som kommer til udtryk i principper, normer og antagelser. Disse institutionelle logikker, defineres som:

*"the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, beliefs and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize space and time, and provide meaning to their social reality. (Thornton & Ocasio 2008 p.7 citeret fra Thornton & Ocasio, 1999 p. 804)*

Det er disse logikker, som Suddaby og Greenwood har fokus på i deres artikel om forandring. En vigtig pointe (også for denne afhandling) er, at der er et stærkt fokus på meningsskabelse og de institutionelle logikkers betydning herfor både hos Thornton & Ocasio og hos Suddaby og Greenwood. Logikker er således et velegnet begreb i forhold til at studere forandringer. Idet logikkerne vil præge fortolkningen og meningsdannelsen af forandringerne.

### 2.3.2.2 Rationalitet og alternative logikker.

March & Olsen (1989) behandler også logikker og meningsskabelse. Den vigtigste pointe hos March og Olsen og senere også hos March (1995) er, at handling ikke kun kan forstås som nyttemaksimerende, altså som om der ligger en rationel logik bag. Den institutionelle tilgang fokuserer på, hvordan fx bibliotekarere skaber mening ud fra de institutionelle vilkår og omgivelser. Både den regulative og den normative søjle (hos Scott) kan siges at have et rationelt islæt, og selv om James March primært lægger vægt på de problematikker, der befinder sig i det, som Scott kalder den normative søjle, er det dog ham, der introducerer det vigtige begrebspar om logic of appropriateness og logic of consequence. Man kan altså ikke uden videre anvende rationalitet som en årsagsforklaring til handling, fx i organisationer. March (1995) betegner sågar rationalitet som en myte. En myte er:

*”...[A]lle virkelige eller opdigtede historier, tilbagevendende temaer eller karaktertyper som appellerer til folks bevidsthed fordi de legemliggør dets kulturelle idealer eller udtrykker inderlige fælles følelser” (March 1995: 11).*

Ifølge March lever rationalitetsbegrebet til fulde op til denne definition. Tænk bare på hvad folk siger, hvis man spørger dem, hvorfor de har valgt én løsning frem for en anden. Svaret vil sandsynligvis være, at personen forventede, at netop den valgte løsning ville medføre positive konsekvenser i forhold til deres præferencer og dermed var rationel. Dette giver navn til rationaliteten som ”logic of consequence”.

Udgangspunktet for kritikken af rationalitetsmyten er den rationelle beslutningsproces. ”Homo Oeconomicus” kendes fra den økonomiske teori og er idealtypen på det rationelle menneske, som kender sine præferencer og handler ud fra ønsket om at optimere sine egne interesser. Forudsætningen for dette er den rationelle beslutningsprocedure. Rationel økonomisk teori forudsætter, at mennesket vil handle rationelt, og at menneskets primære ønske er at optimere egeninteressen. Således bliver ”Rationalitet [...] på en og samme tid forskrift for menneskers adfærd og en forestilling om, at i en konkurrencepræget verden vil konkurrencen i det lange løb kræve, at al adfærd er i overensstemmelse med det, som rationaliteten foreskriver” (March 1995: 13). Den institutionelle teori (og desuden almindelig sund fornuft) vil vise, at den rationelle beslutningsproces er umulig. Den rationelle beslutningsproces forudsætter:

Jeg kan altid træffe en beslutning, når jeg står overfor et sæt alternativer.

Jeg rangordner alternativernes konsekvenser i forhold til min præferenceskala (værdiskala).

Præferenceordningen er ”transitiv”(Dvs. A er bedre end B og B er bedre end C og C kan ikke være bedre end A).

Jeg vælger altid det alternativ, der står øverst på værdiskalaen.

Jeg træffer altid det samme valg, hvis situationen gentager sig. (Bakka & Fivelsdal 2005)

Denne proces kræver et fuldstændigt overblik over alle handlingsalternativer og et detaljeret kendskab til konsekvenserne. Dette er utopisk at forestille sig, når det drejer sig om sociale processer ”wicked problems” (hvor der hverken er enighed om mål eller

midler, som det kan være tilfældet i forhold fx bibliotekernes mission i samfundet) (Klausen 2001), eller andre komplekse valgsituationer. Det er da også påvist mange steder, at beslutningstagere efterrationaliserer, og at beslutninger tages ud fra tommelfingerregler eller "Standard Operating Procedures". (Disse begreber stammer fra Herbert Simons berømte værk *Administrative behaviour* (Simon, 1947)).

I de fleste situationer kan mennesket ikke overskue samtlige alternativer og deres konsekvenser, og selv hvis vi kunne, beskrives vores handling måske bedre ud fra andre logikker end en "logic of consequence", eftersom både mål og præferencer kan være så uklare, at rationaliteten i beslutningsprocesser umuliggøres.

Hvis man vil interessere sig for årsager til handling, må man overveje et alternativ til konsekvenslogikken. March & Olsen (1989) introducerer derfor en anden logik nemlig "logic of appropriateness". I stedet for at tage beslutninger ud fra spørgsmålet: "Hvilken handling vil medføre de konsekvenser, jeg er mest interesseret i", er det mere præcist at anskue beslutningsprocessen ud fra et andet sæt af spørgsmål:

Hvad er det for en situation, jeg befinder mig i?

Hvilken slags person/organisation er jeg/vi?

Hvad vil være passende for en person/organisation som mig/os at gøre i en situation som denne?

Det sidste spørgsmål har også givet navn til denne form for logik: "det passende logik". Diskussionen om rationalitet vs. passendehed er interessant i et institutionelt perspektiv, fordi det som er passende er institutionaliseret, ligesom det er institutionaliseret, at rationel opførsel er passende. Rationalitet er en institutionaliseret myte. Ifølge March (1995) den mest kraftfulde af alle i den vestlige verden.

### 2.3.2.3 Løse koblinger

Karl Weick er en forfatter der indgående har beskrevet fænomenet løse koblinger i organisationer (se fx Weick, 1976 samt Orton & Weick 1990). Weick anskueliggør, at forskellige dele af organisationen, selvom der er en forbindelse mellem dem, stadig bibeholder en egen identitet og logik, hvilket gør, at fx afdelinger, selvom de er forbundne i et organisationsdiagram, ikke behøver at påvirke hinanden i særlig høj grad. Dette betyder at organisationen kan ansues som byggeklodser, som kan have en større eller mindre effekt på hinanden. Men det er ikke kun forskellige organisatoriske enheder, der kan være tættere eller løsere kobled. Også intentioner og handlinger kan være løst kob-



lede. I den rationelle beslutningsproces, som er beskrevet ovenfor, tages der udgangspunkt i, at intentioner (mål) altid kommer før handlinger, men Weick (1976) udfordrer denne tænkemåde ved at pege på, at det snarere kan være omvendt, altså at intentioner (og efterrationaliseringer) undertiden efterfølger handling. Her ses et overlap mellem March og Weick, idet de begge udfordrer den rationalistiske forklaringsmodel.

Et løst koblet system er kendetegnet ved, at nogle af systemets dele kun har marginal indflydelse på andre dele. Det kan være top og bund i en organisation, eller det kan være relationen mellem mål og midler i bibliotekernes kamp for fortsatte bevillinger og legitimitet i lokalsamfundet. En løs kobling mellem mål og midler betyder, at der ikke er en klar og gennemskuelig sammenhæng mellem problemet og den løsning, man vælger. I en funktionalistisk optik (i modsætning til en institutionel forklaringsmodel) vil løst koblede systemer være et onde, som ledelsen skal forsøge at minimere, men der er flere teoretikere, der ser anderledes på det. Den svenske organisationsteoretiker Nils Bruns-son beskriver modsætningen mellem det, som en organisation siger og gør som organisatorisk hykleri. Dette skal dog ikke opfattes som negativt, men som en elegant løsning på komplekse problemer, som opstår når organisationens institutionelle omgivelser har modstridende krav til organisationen. Et eksempel på sådant organisatorisk hykleri finder vi hos Peter Dahler Larsen, der i sin undersøgelse af evalueringer i offentlige institutioner viser at evalueringer primært bruges rituelt. Altså til at vise at organisationen er villig til at lære, snarere end at den rent faktisk lærer af sine evalueringer (Dahler Larsen, 1998).

Weicks teori om løse koblinger er ikke en etableret del af den institutionelle teori som sådan, men ideen om løse koblinger og legitimitet optager også sociologerne John W. Meyer og Brian Rowan (1977), og Weicks begreb kan udvide perspektivet på Meyer og Rowans klassiske artikel *Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* (1977).

Meyer og Rowan vil her vise, at formelle organisatoriske strukturer opstår i meget institutionaliserede sammenhænge. Deres påstand er, at institutionelle formelle strukturer virker som stærke myter, og at mange organisationer tilegner sig dem rituelt. Formel struktur er et blueprint, hvis elementer er koblet til formelle mål og policies, som udgør en rationaliseret teori om, hvordan og hvorfor aktiviteter skal sammenkædes. Meyer og Rowan bruger mytebegrebet lidt anderledes end James March. De mener, at myter er ra-

tionaliserede og ”neutrale” opskrifter, som identificerer forskellige sociale og tekniske formål og specificerer midler til at løse bestemte opgaver (om end de ikke bruger begrebet opskrifter, dette begreb tilskrives Røvik, 1998). Myter er institutionaliserede (og derfor ikke knyttet til særlige organisationer eller personer). Derfor må institutionaliserede myter om ”god” organiseringspraksis tages for givet som legitime, uanset hvad eventuelle evalueringer af disse praksisser viser. Pointen er, at konformitet til institutionaliserede regler kan være i modstrid med effektivitetskriterier. Det vil sige, at arbejdet med at koordinere organisationens opgaver effektivt i sidste konsekvens kan underminere organisationens legitimitet. Hermed antydes det også, at det er institutionaliserede rutiner og opskrifter, der giver legitimitet. Derfor ser man, at organisationer konstruerer en adskillelse mellem de formelle strukturer og så den usikkerhed, som eksisterer i arbejdsopgaverne ved at blive løst koblet. Det vil sige, at der skabes afstand imellem formelle strukturer og de faktiske opgaver.

### 2.3.2.4 Legitimitet

Mange af de ovenstående diskussioner drejer sig om legitimitet. Legitimitet defineres af institutionsteoretikeren Mark Suchman (1995):

*“Legitimacy is a generalized perception of assumptions that the actions of an entity are desirable proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values beliefs and definitions”. (p. 574)*

Dvs. at legitimitet opnås ved at gøre ”det som er passende” i en institutionel ramme. Dette underbygger også forklaringskraften ved Marchs distinktion vedrørende logic of consequence og logic of appropriateness, samtidig med at der også knyttes an til feltet (som institutionel ramme). Legitimitet er ikke en ressource på samme måde som kapital eller arbejdskraft. Den kan ikke deles eller handles, men er symbolsk og direkte knyttet til organisationen, varen eller fx bibliotekets serviceydelser. Suchman identificerer to forskellige måder at beskrive legitimitet på, nemlig strategisk og institutionel legitimitet.

Strategisk legitimitet knytter an til en forestilling om, at legitimitet er en operationel ressource som organisationen indhenter (i konkurrence med andre) fra deres omverden. Denne instrumentelle forestilling om legitimitet forudsætter en antagelse om at organisationens ledelse har kontrol med legitimeringsprocessen. Og at organisationen for at opnå legitimitet sætter aktiviteter i gang.

Den institutionelle teori ser derimod ikke legitimitet som en operationel ressource. Derimod bygger legitimitet i institutionel teori på en antagelse om at en organisation fuldt og helt er konstrueret og penetreret af institutionaliserede normer og forestillinger. Dermed er det også de institutionelle omgivelser og de dertilhørende konstruerede normer og antagelser, der bestemmer, hvordan organisationen ser ud, hvordan den fungerer og dermed også, hvordan den evalueres af omgivelserne. Legitimitet og institutionalisering bliver således nærmest synonyme (Suchman p. 576). Det er institutionalisering og legitimitet, der får organisationen til at se passende og naturlig ud.

At man har et godt omdømme og dermed ressourcer, er ifølge Suchman et biprodukt. Ledelsen er naturligvis en del af institutionaliseringen. Deraf følger, at ledelsen er spundet ind i det samme net af kulturelle normer og antagelser. Derfor vil de tiltag som en ledelse kan finde på, kun være et produkt af den kognitive institutionalisering. Ledelsen og det publikum, som bestemmer organisationens legitimitet, deler sandsynligvis den institutionelle logik.

### *2.3.3 Kritik af institutionel teori*

Som afslutning på denne redegørelse af den institutionelle analysestrategi, vil jeg pege på to kritiske vinkler, man kan anlægge på den institutionelle teori. Den ene kritik foretages med udgangspunkt i Bourdieus feltteori (Bourdieu, 1995), den anden form for kritik, der behandles her, er den løbende diskussion, der foregår mellem institutionsteoretikere selv.

Både Bourdieus feltteori og institutionel teori omhandler aktørers vilkår i et felt. Hvor institutionel teori fokuserer på normer og løse koblinger i organisationer, er Bourdieus feltteori mere interesseret i relationer og kampe i feltet. Således kommer den institutionelle teori til kort, hvis man ønsker at analysere de sociale dynamikker bag udviklingen i folkebibliotekerne. Institutionel teori vil kunne bidrage med forklaringer, der tager udgangspunkt i, hvordan forandring og udvikling foregår under nogle bestemte vilkår, som er svære at forandre, samt disse vilkårs konstitution og naturalisering. Men bibliotekernes forhold til andre institutioner og disses status i forhold til hinanden vil bedre kunne analyseres, hvis der suppleres med andre sociologiske teorier som fx Bourdieus.

Problematikken i forhold til at analysere forandring med en teori, som fokuserer på stabilitet er også taget op i det institutionsteoretiske forskningsfelt. Denne diskussion har ført til en ny skole, nyinstitutionel teori, der dog har mange lighedstræk med institutionel teori. Både traditionel og nyinstitutionel teori, som de anvendes i organisationsteori, er interesserede i organisationer og deres omgivelser, de er enige om at institutioner begrænser og muliggør organisationernes handlingsmuligheder, og at organisationer ofte ikke handler rationelt. Begge interesserer sig for at ville forklare fx ”utilsigtede konsekvenser” i organisationer.

Den traditionelle institutionsteori fokuserer på regler, formelle og uformelle normer og værdier som det, der ”i virkeligheden” driver organisationer frem. Disse regler kan være i modstrid med det, man ”på papiret” siger, at man vil. Det er dog ikke kun ønsket om at afsløre irrationalitet, der er drivkræften for den traditionelle institutionsteori, det er også at vise, hvordan institutioners ideologiske basis er vigtig for forståelsen af, hvad der sker i organisationer.

Med den nyinstitutionelle teori sker en bevægelse væk fra blot at ville afdække eller afsløre organisationer som irrationelle og identificere løse koblinger mellem fx den formelle struktur og de faktiske handlemønstre i organisationen. De nye institutionalister er mere optagede af at forstå det, de observerer i organisationerne på baggrund af, hvordan aktørerne opfatter situationen. Altså en med Scotts ord mere ”kulturel-kognitiv” retning (Scott 2001). Det betyder, at forskeren søger at forstå uden at fordømme. At man tager informanterne alvorligt.

En særlig variant af nyinstitutionel teori findes i Skandinavien og kan betegnes skandinavisk institutionalisme. se f. eks Czarniawska & Sevón (1996) samt Røvik (1998). Her lægges vægt på begrebet ”oversættelse” (translation), som betegner det forhold at ideer (opskrifter) rejser mellem organisationer og hvert sted oversættes i henhold til de særlige vilkår, der gør sig gældende for den enkelte organisation. Den skandinaviske tradition er derfor ikke så optaget af at forklare ensartethed eller isomorfi mellem organisationerne i et felt, men snarere at vise hvordan en begrænset pulje af de samme ideer bliver oversat forskelligt når de indlejres i en lokal kontekst.

Opsummerende er traditionel institutionel teori interesseret i makroplanet og i institutioners stabilitet og træghed, mens nyinstitutionel teori er interesseret i forandring af in-

stitutioner, og vil også behandle dem på et mikroplan. (se fx Weber & Glynn 2006). Men de to retninger glider over i hinanden, og det er ikke altid muligt at afgøre, hvornår der er tale om traditionel og nyinstitutionel teori. I det foregående har jeg behandlet begge skoler under betegnelsen institutionel teori.

## 2.4 Blikket på materialet

Den socialkonstruktivistiske analysestrategi skelner ikke på samme måde mellem teori og empiri som en logisk-empirisk videnskabsteori gør det. I denne sidste tradition er teorier hypoteser, der kan testes op mod et bestemt materiale (virkeligheden). Således er empirien uafhængig af teorien, og resultatet af at sammenføre teori og empiri er at afdække sammenhænge, at forstå relationer mellem årsager og effekter. I den socialkonstruktivistiske forståelse er både empiri og teori konstruktioner, og analysestrategien skal præcisere hvilke begreber, der leder iagttagelsen og dermed former forståelsen af det empiriske materiale. Forestillingen, om at man kan afdække effekters årsager, er forladt, i stedet vil man fortælle en historie om, hvordan virkeligheden kan ses som et forhold, mellem muliggørende og begrænsende strukturer og refleksive individer. (Esmark, Bagge Lausten og Andersen, 2005)

Til at konstruere eller fortælle en historie om hvordan lederes, mellemlederens og bibliotekarers forestillinger om planlagte organisatoriske forandrings begrundelser og effekter formes, anvendes de ovenstående begreber om institution, logikker, løse koblinger og legitimitet. Disse er mine iagttagelsesledende begreber (Esmark, Bagge Lausten og Andersen, 2005). Det er dem jeg bruger i fortællingen om det empiriske materiale. De skal bruges til at gøre det socialt konstruerede synligt. Hvis jeg havde brugt andre begreber så var historien blevet en anden. Afhandlingen er således et valgt udsnit af en virkelighed som konstrueres ved hjælp af de ovennævnte begreber.

## 2.5 Metode: en interaktionistisk tilgang.

Traditionelt er metode en opskrift der sikrer at man ser den virkelige virkelighed. I forhold til fx interview beskriver Kvale i sit klassiske metodeværk *InterView* (Kvale 1997) hvordan man kan interviewe neutralt og objektivt uden at stille ledende spørgsmål. Kvalens primære formål er at opregne metoder til at komme ind i informanternes livsverden.

Men institutioner ikke er noget, der hører privatsfæren til. Dette har betydning for den tilgang man må have til sit empiriske materiale. Det drejer sig om at vende sig væk fra forestillingen om, at man skal komme ind i informanternes livsverden. Når man anvender et institutionelt og interaktionistisk perspektiv, så er det fælles for de to at det, der er interessant ikke er de personlige forhold. Derimod kan man iagttage hvordan fx organisatoriske positioner kan forme den fortælling, der fremkommer i et interview. Nanna Mik Meyer og Margaretha Järvinen skriver om observationer i en interaktionistisk begrebsramme:

*”Den interaktionistiske begrebsramme flytter pr automatik opmærksomheden væk fra enkeltpersoners ”private” oplevelser og retter i stedet blikket mod, hvordan de studerede (inter)agerer og hvordan den sociale kontekst – både en specifik og en mere generel - påvirker denne interaktion.” (Järvinen. og Mik-Meyer, 2005 p. 98).*

Her er det meningsfuldt oplagt at fokusere på de institutioner, som udgør den sociale kontekst. På denne måde mener jeg, at mit valg af teori og strategi for produktionen af empiri spiller sammen på en fornuftig måde.

### 2.6 Undersøgelsesdesign

Afhandlingens empiriske grundlag opbygges af 2 casebiblioteker, der har arbejdet med organisationsudvikling i perioden. Det blik som jeg har haft når jeg har udvalgt/produceret egnede cases, er beskrevet nedenfor, men forinden knyttes et par betragtninger over casestudiet som metode.

#### 2.6.1 Casestudiet

Ifølge Svein S. Andersen (1997) er casestudiet en undersøgelsesmetode, som lægger vægten på det enkelte tilfælde (p. 8) Det vil sige, når et eller få tilfælde undersøges, og målet er at komme i dybden med det enkelte tilfælde. Man kan også sige, at det kun er muligt at få øje på feltets institutionaliserede logikker ved at gå i dybden med enkelte cases. Institutionaliserede normer og logikker er jo netop karakteriseret ved at være taget for givet (Jepperson, 1991), og derfor er de ofte i første omgang usynlige, derfor vil de sandsynligvis kræve et undersøgelsesdesign, der går i dybden og ikke i bredden. Når

det gælder mit undersøgelsesområde, så er ”det enkelte tilfælde” et folkebibliotek, der i en bestemt periode beskriver deres aktiviteter som en planlagt forandring. Hvad der er en forandring og hvad der bare er ”udvikling” og hvad der er alt muligt andet på biblioteket er ikke så nemt at skille ad. Hvornår er det fx ”bare ledelse”, og hvornår er det et organisationsudviklingsprojekt? Yin (1993) foreslår at casestudiet anvendes når: ”*The phenomenon under study is not readily distinguishable from its context*” (p. 3 - citeret fra Andersen (1997)). Dette bestyrker mig også i det meningsfulde i at udføre et case-studie.

Erik Maaløe (2002) klassificerer casestudier efter omfang (p.69), dvs. hvor mange cases og hvor mange fænomener pr. case undersøges. Denne klassificering har at gøre med hvilket undersøgelsesdesign man skal vælge. I mit tilfælde er jeg interesseret i at fokusere på én begivenhed / fænomen i organisationen, nemlig de forestillinger som knyttes til en planlagt forandring på et bibliotek. Til gengæld vil jeg for at kunne sammenligne gerne arbejde med to (forskellige) cases. Der er således, i Maaløes terminologi, tale om et multicase design med én analyseenhed.

Det følgende omhandler den praktiske udvælgelse af cases til projektet samt de valg der knytter sig til undersøgelsen. I udvælgelsen af cases har jeg anvendt flere forskellige kriterier. Det første kriterium var, at de to cases skulle kunne belyse afhandlingens undersøgelsesspørgsmål. Dvs. at jeg ønskede at undersøge forestillinger på to biblioteker som begge havde planlagt en forandring der har organisationsudvikling som intention. Dette kriterium har at gøre med muligheden for at undersøge koblingen mellem tale og handling. Det vil sige, at intentionen skulle være på taleniveauet.

Det andet kriterium knytter sig til det forhold, at dataproduktionen rent praktisk blev foretaget i vinteren og foråret 2006-7 netop på et tidspunkt, hvor mange biblioteker var i gang med sammenlægninger som følge af strukturreformen. For at imødegå dette har jeg af rent praktiske grunde som andet kriterium haft, at de udvalgte biblioteker ikke direkte måtte være påvirkede af strukturreformen, dvs. jeg valgte biblioteker, som ikke skulle fusioneres med andre.

Det tredje kriterium angår forskellighed. De første to kriterier er fælles for begge cases. Men herefter har jeg lagt vægt på at de to biblioteker og deres organisationsudviklingsprojekter skulle være forskellige. Begrundelsen for dette kriterium er, at det vil kunne

skaffe mig en vis bredde i undersøgelsen, og derfor angår forskellighederne flere områder. Der er således tale om forskelligheder mht. geografi, profil, størrelse.

Udvælgelsesprocessen er resulteret i en aftale med Hovedbiblioteket i Århus, et stort bibliotek i en stor kommune. Biblioteket kan betegnes som et spydspidsbibliotek i Danmark. Det er et bibliotek som er meget udviklingsorienteret og orienteret imod de organisatoriske processer. Det andet casebibliotek Tårnby er beliggende i en lidt mindre bykommune og har indtil videre levet ”et stille liv” Bibliotekets organisationsudviklingsprojekt har været topstyret, og de organisatoriske processer har hidtil været noget, der primært har angået ledelsen.

Da jeg begyndte produktionen af det empiriske materiale skulle der træffes beslutning om, hvorvidt produktionen skulle foregå sekventielt, på et bibliotek ad gangen, eller om jeg skulle følge de to cases sideløbende (parallelt). Der kan være fordele og ulemper ved både den sekventielle og den sideløbende produktion af empirisk materiale. Ulemper ved den sekventielle metode er, at det første casestudie der udføres ville komme til at virke som prototype og dermed påvirke den næste. Hvis jeg ville spille de to cases op mod hinanden, vurderede jeg, at det ville være mere fornuftigt at udføre dem sideløbende så de nødvendige justeringer kan foretages undervejs, (så de ville påvirke mig – og dermed hinanden). I forskningsprojektet her har jeg derfor valgt at gå til de to casestudier sideløbende. Dog kan man indvende, at man ved den sekventielle metode bedre ville kunne koncentrere sig og gå i dybden med de enkelte cases en af gangen.

### *2.6.2 Interview*

I de enkelte cases prioriterede jeg at høre mange stemmer. Dog var det umuligt at interviewe alle på begge biblioteker. Jeg besluttede derfor hvert sted at interviewe hele bibliotekets ledelse, (hvert sted fire personer), og derefter at udvælge cases i casen. Således udvalgte jeg hvert sted tre teams. To bibliotekarteams og et HK team. Således har jeg interviewet:

- Ledelsen. I begge biblioteker består af en bibliotekschef og yderligere 3 personer. I Århus var den ene af disse tre sygemeldt, hvorfor det ikke var muligt at interviewe denne person.



- Mellemledere. I Århus kaldet teamledere og i Tårnby teamkoordinatorer. På dette niveau har jeg som beskrevet ovenfor udvalgt 3 mellemledere hvert sted, nemlig de som er tilknyttet de tre udvalgte teams hvert sted.
- Tre teams hvert sted. Disse interview er foregået som gruppeinterview. I gruppeinterview får man primært kollektive svar, og der foregår under interviewet en løbende forhandling om disse svar. Disse forhandlinger har jeg været interesseret i, eftersom de illustrerer hvordan meningsdannelse foregår i organisationen.

Både i Århus og i Tårnby kan forvaltningschefen karakteriseres som en nøgleperson. I Århus er Forvaltningschefen leder af den afdeling i Århus kommune, som hedder Borgerservice og Biblioteker, han har desuden kontor på Hovedbiblioteket. I Tårnby er chefen for Skole og Kulturforvaltningen engageret i biblioteket, idet han har været fungerende administrator for biblioteket i en periode på 6 måneder, inden den nuværende bibliotekschef tiltrådte. Disse to nøglepersoner har jeg derfor også gennemført interviews med.

Med hensyn til rækkefølgen af interview har jeg benyttet feltets egne kategorier her, idet jeg har bevæget mig nedad i bibliotekets egen fremstilling af hierarki. Jeg har således først talt med bibliotekschefen, dernæst resten af ledelsen så teamkoordinatorer/teamledere og til sidst udvalgt tre teams på hvert bibliotek som jeg efterfølgende foretog gruppeinterviews med. Både i Århus og Tårnby har jeg talt med forvaltningschefen til sidst, for at have en grundlæggende viden om organisationen. Selve interviewene har været semistrukturerede og har været centreret omkring interviewguides. Gruppeinterviewene var strukturerede af forskellige temaer, altså en løsere ramme, idet jeg var interesseret i at lytte til de ting som interviewpersonerne syntes var vigtige. Gruppeinterviewene lå, som beskrevet til sidst Derfor var det, i modsætning til de første interview, mindre vigtigt at lægge vægt på bestemte faktuelle forhold, i gruppeinterviewene var det vigtigere at få personalets version. Interviewguides kan ses som bilag 1 og 2.

I de to biblioteker har jeg interageret med personalet i en vekselvirkning mellem interview og ”ophold organisationen”. Jeg har ikke foretaget deciderede observationer af personalet, men jeg har løbende haft dage, hvor jeg har opholdt mig i forskellige afdelinger. Denne metode omtales visse steder som ”*deep hanging out*” (se fx Staunæs og Søndergaard, 2005), og formålet med dette var at forberede interview, så jeg ”kendte” personerne og omgangstonen i afdelingen/organisationen, når jeg interviewede. Dette

kunne rydde misforståelser af vejen og lette kommunikationen i interviewet. Disse ophold har bestået i at jeg fik en skrivebordsplads i organisationen. I Tårnby i administrationen, I Århus flyttede jeg lidt rundt mellem de forskellige kontorlokaler, hvor bibliotekarerne holdt til. Begge steder fik jeg lov til at observere et par møder, som fandt sted i disse perioder. Ud over disse ophold prioriterede jeg at være en dag i den afdeling, som jeg skulle interviewe. Som en forberedelse til gruppeinterviewet var jeg derfor med på vagter i de tre afdelinger, jeg interviewede hvert sted. Selv om jeg ikke havde direkte observation som formål, fik jeg hermed mange oplysninger om det daglige arbejde. Denne viden var et positivt bidrag til interviewsituationen, idet man kunne tage udgangspunkt i nogle fælles oplevelser fra arbejdsdagen dagen før.

I analysen har jeg ikke benyttet det interviewmateriale der knytter sig til interview med HK-gruppen. Jeg har i stedet koncentreret mig om bibliotekarerne. Dette skyldes mit fokus på bibliotekarlogikken. Dog har ophold og interview med biblioteksassistenterne været værdifuldt i forhold til at forstå de samspil der findes mellem de forskellige personalegrupper i organisationen.

En svensk institutionsforsker, Barbara Czarniawska, skriver sammen med Bernward Joerges om samspillet med den organisation, som er rammen om det man vil undersøge (Czarniawska & Joerges, 1996). De betoner vigtigheden af, at dialogen anerkendes som værende præget af to forskellige praksisser, der mødes. Organisationens ledelse og personales praksis er at handle, og forskerens er at reflektere og fortolke. Men det betyder ikke at forskeren "ved bedre" end de interviewede. Tilgangen til de interviewede må være præget af en anerkendelse af, at de også er reflekterende, men at deres praksis og dermed tilgang til verden er en anden end ens egen. Dette hænger sammen med det som beskrives i den interaktionistiske tilgang som også ifølge Czarniawska og Joerges, ikke om at finde ind til hvad disse menneskers oplevelser er, men at finde frem til hvad der betinger oplevelserne og holdningerne. I forhold til den her anvendte analysestrategi, er det som iagttages, hvordan de institutionaliserede logikker, normer og pres *spiller sammen med* oplevelser og holdninger hos informanterne (Järvinen, 2005)., ligesom det iagttages, hvordan informantens position i organisationen kan have betydning for fremstillingerne af forandringerne i organisationen.

### *2.6.3 Dokumentanalyse*

Det skriftlige materiale der udgør den anden del af det empiriske grundlag kan inddeles i to kategorier. Der er dels kilder som knytter sig specifikt til de enkelte cases, som anvendes til at analysere forestillinger, og dels kilder, som er knyttet til biblioteksfeltet og den offentlige sektor, som tjener det formål at indkredse og understøtte beskrivelsen af de logikker og normer der måtte findes i disse felter

Inden for den første kategori, de dokumenter som knytter sig til Århus og Tårnby, deler dokumenterne sig også i to kategorier. Dels har jeg fået stillet materiale til rådighed af hvert bibliotek. Det drejer sig om interne dokumenter fx arbejdspapirer, mødereferater, slides, der er brugt i forbindelse med præsentationen af den ny organisation etc.). Dels har jeg anvendt offentligt tilgængelige dokumenter, fx årsrapporter, statistik etc.

Inden for den anden kategori dvs. de dokumenter der knytter sig til biblioteksvæsenet og den offentlige sektor bredt, har jeg dels anvendt tidligere forskning om NPM og folkebiblioteker, og dels dokumenter som fx biblioteksloven som mere har karakter af kilder, der kan udsige noget om konkrete reformer.

Fælles for alle dokumenter er, at de ikke er produceret med forskningsprocessen for øje i modsætning til interviewmaterialet. Dokumenter er ikke produceret med henblik på at besvare en forskningsmæssig problemstilling, men har alle mulige andre primære funktioner. Det kan være dokumentation af processen, formidling af beslutninger tvungen dokumentation af tal i bestemte kategorier (Biblioteksstatistik) eller en beskrivelse af bibliotekets aktiviteter i en bestemt periode (Årsberetninger).

Specificeringen af de ovenstående kategorier er betydningsfuld, fordi den betoner vigtigheden af, at man holder sig for øje, at dokumenter reflekterer en institutionel kontekst, der ofte befordre eller privilegerer bestemte fortolkninger. (Mik-Meyer, 2005). Der er forskel på sprog og stil og hvilke emner/elementer, der trækkes frem i de forskellige genrer som dokumenterne tilhører. Men også læserens kontekst har indflydelse på, hvordan dokumentet opfattes. Hvordan jeg har analyseret de udvalgte dokumenter er tæt knyttet til analysestrategien, og der er for så vidt ingen forskel på det blik, jeg anvender på de skriftlige og de mundtlige beretninger.

En mere detaljeret beskrivelse af udvælgelse og kildernes beskaffenhed findes i de kapitler, hvor de anvendes.

### 2.7 Konklusion

I dette kapitel har jeg beskrevet, hvordan jeg agter at besvare afhandlingens undersøgelsesspørgsmål. Spørgsmålene skal besvares ud fra en kombination af teorier, som primært har rod i institutionel teori og et casestudie med to cases. I kapitlet har jeg søgt at begrunde hvorfor jeg ville skrive afhandlingen med et socialkonstruktivistisk udgangspunkt. Dette har ført frem til en formulering af en analysestrategi, som tager udgangspunkt i nogle iagttagelsesledende begreber: Institutionelle pres, forskellige logikker, løse koblinger og legitimitet. Dels har jeg ønsket at beskrive de konkrete valg, som jeg har taget i forbindelse med produktionen af det empiriske materiale. Jeg har forsøgt at relatere analysestrategi og metodeovervejelser til hinanden ved at beskrive, hvordan den institutionelle tilgang og den interaktionistiske tilgang stemmer overens. Det handler ikke om at søge at afdække livsverdener, men ”*at undersøge den meningsproduktion gennem hvilken den sociale verden bliver skabt*”. (Mik-Meyer og Järvinen, 2005 p. 16.) Undersøgelsen drejer sig som nævnt om forestillinger. Informanternes forestillinger identificeres og diskuteres således primært med institutionel teori, men også bidrag fra andre skoler anvendes i det omfang det giver mening (Alvesson, 2005).



### 3 Institutionelle logikker i biblioteksvæsenet og dets omverden – NPM vs. Bibliotekarisk praksis

#### 3.1 Indledning

Kapitel 1 og 2 skitserer problemstilling og ramme for undersøgelsen, af hvilke forestillinger og logikker, der kan knyttes til konkrete organisationsudviklingsprojekter i Århus og Tårnby. Dette kapitel skal konkretisere billedet af den omverden, som disse forestillinger og logikker optræder i og interagerer med. Det drejer sig om at analysere, hvorledes de i kapitel 1 skitserede forventninger til omstillingsparathed, effektivitet og organisatoriske forandringer tager sig ud dels på samfundsniveau og dels på feltniveau, dvs. i biblioteksvæsenet. Derudover diskuteres det, hvordan biblioteksvæsenet har svaret på konkrete NPM-tiltag. I dette kapitel er det således feltet, der er i fokus i modsætning til de senere kapitler hvor det er de konkrete organisationer og aktørerne, der er i fokus.

På det samfundsmæssige niveau kan der iagttages to tendenser, som har betydning for biblioteksvæsenet og dermed bibliotekernes organisationsudvikling. Det drejer sig dels om tiltagene for at modernisere den offentlige sektor, som jeg i det følgende benævner NPM, og dels om bestræbelserne for at komme på omgangshøjde med udviklingen af informations- og vidensamfundet, herunder fremkomsten af nye medier og materialetyper samt et øget fokus på kompetenceudvikling.

Dette kapitel bidrager til afhandlingen ved at analysere disse to tendensers italesættelse i biblioteksvæsenet. Jeg lægger vægt på de rationaler, der præger hhv. informations- og vidensamfundet og NPM.

Det har betydning for bibliotekerne på organisationsniveau, hvorledes nøglebegreber om omstillingsparathed og effektivitet italesættes i samfundet og i biblioteksvæsenet. Præmissen er, at netop disse to rationaler har en betydning, i forhold til, hvordan bibliotekerne legitimerer sig og iagttager deres identitet (Audunson & Lund (red), 2001). Rationalerne kan iagttages som institutionelle pres. Disse pres kan antage forskellige former fx tage form som regulative pres eller normative pres (DiMaggio & Powell, 1991).

Formålet med analysen er således at beskrive den omverden, som de organisatoriske forandringer finder sted i samt at analysere biblioteksvæsenets fortolkning af de samfundsmæssige strømninger, der gør sig gældende. Kapitlet fokuserer på perioden 2000-2004, den periode som de konkrete organisationsudviklingsprojekter finder sted i. Dog har det været nødvendigt at inddrage enkelte kilder fra før 2000, idet nogle dokumenter har haft en betydning, som rækker ind i perioden. Årene 2000 til 2004 er interessante af den grund, at den ”nye” bibliotekslov blev vedtaget i 2000, og denne er et spændende udgangspunkt, idet den netop er præget både af NPM og informations- og videnssamfundsdiskursen.

I kapitlet er hovedvægten lagt på beskrivelsen af NPM. Men informations- og videnssamfundet, med det tilhørende fokus på IT, viden og kompetencer spiller en rolle i beskrivelsen af, hvordan bibliotekerne svarer på de krav og normer som NPM har bidraget med i perioden. Derfor er kapitlet struktureret således, at det begynder med en kort redegørelse for begrebet informations- og videnssamfundet og en lidt længere redegørelse for indholdet i begrebet NPM, og hvorledes NPM reformer har tegnet sig i det danske samfund i de senere år. Herefter fortælles historien om, hvorledes de to fænomener er blevet modtaget og fortolket i biblioteksvæsenet.

### 3.2 Empirisk grundlag

Til beskrivelsen af informations- og videnssamfundet har jeg baseret mig på forholdsvis få kilder, som til gengæld har haft stor indflydelse i biblioteksvæsenet. Viden- og informationssamfundet er blevet diskuteret i mange sammenhænge i samfundet. Således berøres i det følgende både en politisk, videnskabelig og erhvervsmæssig vinkel

Hvad angår NPM inddrager jeg to slags kilder. Dels kilder fra centraladministrationen, som beskriver reformerne og dels videnskabelige kilder, hvor samfundsforskere beskriver og analyserer reformbestræbelserne. Disse to kilder er væsensforskellige. De statslige kilder er udtryk for en politik, hvorimod de videnskabelige kilder analyserer denne politik og kan forholde sig kritisk til den, hvilket de i vid udstrækning også gør. I dette kapitel er hovedvægten i starten (hvor NPM introduceres) lagt på disse forskningsbidrag. Kapitlets anden del dvs. fortællingen om modtagelsen af rationalerne er konstrueret via en analyse af to nedslagspunkter, to dokumenter, som er et udtryk for statens po-

litik på området. Det drejer sig om Lov om biblioteksvirksomhed og Biblioteksstyrelsens indsatsområder 2000-2004. Indsatsområderne sammenlignes med Bibliotekarforbundets indsatsområder i samme periode.

Udover disse kilder anvender jeg naturligvis også materiale fra andre biblioteksforskere som har berørt de samme problemstillinger i værker som omhandler biblioteksfeltet i perioden fx Johannsen & Pors (2001), Pors (2004) samt Hvenegaard Rasmussen & Jochumsen (2006b).

### 3.3 Informations- og vidensamfundet

Informationssamfundet, Vidensamfundet, Oplevelsessamfundet, Det hyperkomplekse samfund, Drømmesamfundet, Netværkssamfundet, Risikosamfundet, Det sen-, høj- eller postmoderne samfund. Det skorter hverken på teorier om eller etiketter på det nye samfund, og i perioden 2000-2004 var der bred enighed i biblioteksvæsenet om at man stod overfor en ny tid, selvom der var spekulationer om hvorvidt denne samfundsudvikling ville fremme eller ødelægge bibliotekernes stilling i samfundet (Jochumsen & Hvenegaard Rasmussen, 2006b).

I Danmark fik begrebet informationssamfundet eller Info-samfundet stor gennemslagskraft i 1994, da Rapporten *Info-samfundet år 2000* (Forskningsministeriet, 1994) udkom. Rapporten var bestilt af Forskningsministeriet og udarbejdet af et lille udvalg bestående af Lone Dybkjær og Søren Christensen. Baggrunden for rapporten var informationsekspllosionen og globaliseringen. Midlet til at klare sig igennem dette var ifølge Dybkjær og Christensen, en statslig strategi med kraftig fokus på informationsteknologi. Et af de problemer, som strategien skulle løse, var faren for at befolkningen skulle blive opsplittet i et A og et B hold. Man var m.a.o. opmærksom på, at udbredelsen af teknologi kunne få uheldige konsekvenser for den del af befolkningen, som ikke besad eller selv kunne erhverve sig de nødvendige IT-kompetencer.

I rapporten omtales bibliotekerne i et særligt kapitel, med titlen ”Bibliotekerne i IT-alderen”. Baggrunden var den øgede mængde af elektronisk litteratur, den ovenfor nævnte problemstilling med A- og B-hold i samfundet samt økonomiske /ophavsretlige problemstillinger. Dybkjær og Christensen foreslog i rapporten, at der skulle nedsættes et udvalg som kunne behandle disse problematikker. Dette udvalg, UBIS (*Udvalget om*



*Bibliotekerne i Informationssamfundet*) fik til opgave at vurdere bibliotekernes fremtidige opgaver og vilkår i lyset af den udvikling, der tegnes i rapporten Infosamfundet år 2000. Udvalget havde 7 medlemmer. Formandskabet udgjordes af prof. dr. jur. Mogens Koktvedgaard og forfatter dr. phil. Mette Vinge. Ud af de 5 øvrige medlemmer var kun to tilknyttet folkebibliotekerne.

I 1997 udsendte UBIS en betænkning som fik stor indflydelse på udformningen af Lov om Biblioteksvirksomhed (Udvalget om Bibliotekerne i Informationssamfundet UBIS (1997). Folkebibliotekets regulative grundlag ligger dermed i direkte forlængelse af tanken om informationssamfundet.

I den periode som behandles her, slog begrebet vidensamfundet for alvor igennem. Vidensamfundet som begreb havde dog som ovenfor antydnet konkurrence fra flere sider. Beck, Giddens & Lash (1994) beskrev samfundsforandringerne som den reflektive modernitet, et begreb som blev anvendt af mange forskere og politikere (fx Tony Blair). Begreber som refleksivitet og senmodernitet har i samfundsvidenskaben været meget anvendt i starten af 2000-tallet, men deres tanker slog ikke i særlig høj grad igennem i det danske biblioteksvæsen. Dog er teorier om senmodernitet, som det fremgår af kapitel 1, i vid udstrækning blevet anvendt i biblioteksforskningen i Danmark (Andersson & Skot-Hansen, 1994, Jochumsen & Hvenegaard Rasmussen, 2006b, Emerek, Hvenegaard Rasmussen & Skot-Hansen (red), 2006). I biblioteksvæsenet var man mere optaget af de danske bidrag til debatten om samfundets karakteristika, som betonedede viden som resource og kompetenceudvikling som tidens løsen.

Et eksempel på et tidstypisk debatoplæg af relevans for biblioteksvæsenet er Lars Kolind's bog *Vidensamfundet: Dagsorden for Danmark i det 21. århundrede* (2000). Kolind fremfører en argumentation, som går på at industrisamfundets "vindere" var de der kunne producere mange, billige og ensartede produkter. På grund af globaliseringen, den teknologiske udvikling og et øget fokus på værdier er det nu ikke længere de billige varer, der er vejen til succes, men derimod besiddelsen af nogle bestemte kompetencer, nemlig læringskompetence, forandringskompetence, meningskompetence og relationskompetence. Disse kompetencer tilsammen ville, ifølge Kolind skabe individer og organisationer, der var rustede til en dynamisk globaliseret tidsalder. Viden og information spiller også en stor rolle i bogen. Et helt afsnit: *Lær at vælge* er dedikeret til de bibliotekariske kompetencer nemlig udvælgelsen af information (på nettet). I det hele taget

kan man sige, at der i starten af perioden var en optimistisk tone på dagsordenen. Mange mente, at den fremtrædende plads, som information og viden skulle have i samfundet, havde potentiale til at gøre bibliotekerne til et centralt omdrejningspunkt i samfundet (Jochumsen og Hvenegaard Rasmussen, 2006b). Denne bog har jeg ovenfor betegnet som et debatoplæg. Lars Kolind var og er en fremtrædende skikkelse i erhvervslivet, og bogen afspejler dette. Men det var ikke udelukkende erhvervslivet der var interesseret i vidensamfundet.

Også i samfundsforskningen blev der som nævnt skrevet meget om det nye samfund. I Danmark var et indflydelsesrigt forskningsbidrag Lars Qvortrups bog *Det hyperkomplekse samfund* (2000). Det primære mål for bogen er at vise, at forestillingen om informationssamfundet er misvisende. Forandringerne i samfundet er ifølge Qvortrup ikke primært forbundet til fremkomsten af information eller teknologi, men snarere med en øget kompleksitet i samfundet. Lars Qvortrup foreslår, som titlen antyder, at man i stedet anvender begrebet: "Det hyperkomplekse samfund". Hyperkompleksitet er en tilstand, hvor et fænomen ikke kan beskrives ud fra et observationspunkt, men hvor flere optikker, må tages i brug, Vi iagttager samfundet fra forskellige vinkler som hver besidder sin egen observationskode. Qvortrup er stærkt inspireret af Niklas Luhmanns systemteori, og Luhmanns tanker var også en bærende del af pensum i en af de nye lederuddannelser for bibliotekarer, som blev påbegyndt i 2000. (Biblioteksstyrelsen, 2004)

Henrik Jochumsen og Casper Hvenegaard Rasmussen beskriver i deres afhandling (2006b), hvordan analyser af samfundsudviklingen som fx Kolinds og Qvortrups integreres i den løbende biblioteksdebat. Senere i dette kapitel vil jeg vise, hvordan fremtidens samfund, og biblioteksudviklingen italesættes med og formes af begreber fra disse samfundsvisioner. Ord som teknologi, kompetence og omstillingsparathed bliver nu vigtige ord i biblioteksvæsenet.

Kernen i fremstillingerne af informations- og vidensamfundets karakteristika er, at samfundet forandrer sig, og at organisationerne derfor også til stadighed må forandre sig for ikke blot at følge med men også bidrage aktivt til samfundsudviklingen, og for at øge deres konkurrenceevne. Midlerne hertil anses især for at være ny teknologi og fortsat kompetenceudvikling. Rapporten Info-samfundet år 2000 (Forskningsministeriet, 1994) er et udtryk for en statslig politik, der konkret får en betydning for biblioteksvæsenet. Bibliotekernes legitimitet knyttes i forbindelse med vidensamfundsrationalitet til omstil-

lingsparathed i forhold til udbuddet af nye medier, anvendelse af teknologi samt en tilhørende kompetenceudvikling. En konsekvens er, at videnssamfundsrationalet udfordrer bogens særstilling på biblioteket, men forandrer ikke i sig selv bibliotekernes traditionelle *raison d'être*, at understøtte demokrati og kultur og betjene alle samfundets borgere. Videnssamfundsrationalet tager form både som et normativt og et regulativt institutionelt pres.

### 3.4 New Public Management

Kurt Klaudi Klausen behandler i sin bog "Sku det være noget særligt" (2001) NPM som en samfundsmæssig megatrend. NPM beskrives, hos Klausen som en klynge af reformidéer som fra 1980'erne og frem bliver svaret på eller kuren mod alle den offentlige sektors dårligheder. NPM fremstilles samtidig som et "liberalismens spøgelse der går gennem Europa" (2001, p. 43). Allerede her slås den kritiske distance an.

NPM-rationalet bygger på en præmis om, at den offentlige sektor i begyndelsen af 1980'erne efterhånden var blevet så stor, bureaukratisk og ineffektiv at der måtte gøres noget. Løsenet blev at gøre den offentlige sektor mere smidig, decentral og bedre ledet, ved at prøve at få den offentlige sektor til at tage ved lære af den private sektor. Derved forstås at reformbestrebelse foregår ud fra en norm om, at en markedsgørelse af den offentlige sektor vil forbedre og effektivisere den, samt at ledelse og organisering i den offentlige sektor skal lade sig inspirere af organisation og ledelsesformer, som de ser ud i den private sektor. Der er således et normativt element i NPM. Normen er den private sektor, og organisationer i den offentlige sektor må forholde sig til denne norm.

Klausen (2005) beskriver hovedpunkterne i NPM som hvilende på 2 søjler. Den økonomiske og den ledelsesmæssige søjle.

Den **økonomiske søjle** omfatter dels bestræbelser for at markedsgøre det offentlige. Dette sker ud fra en forestilling om, at konkurrence mellem institutionerne vil forbedre kvaliteten af de ydelser, de leverer. Dels indeholder den økonomiske søjle bestræbelser på at gøre den offentlige sektors virksomhed til genstand for måling, evaluering, sammenligning etc. Den bagvedliggende intention med disse bestræbelser er at gøre produktion og ressourceanvendelse i staten mere styrbar, legitim og transparent (Jarlov og Melander, 2005).

Klausen (2001) oplister de forskellige punkter under den økonomiske søjle:

- At offentlige serviceudbydere koncentrerer sig om deres kerneydelser og udskiller periferiydelserne fx ved udlicitering, privatisering eller ved at introducere køber/sælger relationer.
- At den offentlige sektor decentraliseres, så beslutningerne træffes, og ansvaret ligger tæt på der hvor "det foregår".
- At der indføres markedsmekanismer som kontrolmekanismer snarere end demokratiske kontrolmekanismer, samt at der sker en adskillelse af den politiske og administrative styring. En meget brugt metafor er, at "den der styrer båden ikke også skal ro".
- At der indføres mulighed for konkurrence på offentlige ydelser. Konkurrencesituationen skal sikre optimal ressourceudnyttelse prisbillighed og kvalitet.

Den **ledelsesmæssige søjle** omfatter dels et skift i forhold til tillid og aftaler forstået på den måde at kommunikation og sikring af overholdelse af politiske mål, i stigende grad bygges på kontrakter (og altså ikke på tillid). Herudover findes et øget fokus på strategi og udvikling. Ligesom ovenfor, hvor den private sektors kontrolmekanismer i form af markedskræfterne overtager en del af styringen i den offentlige sektor ser man også i ledelsessøjlen, at ledelseskoncepter som er udviklet i den private sektor, anvendes i den offentlige sektor.

Klausen (2001) oplister følgende dele:

- At der sker et skift fra procesorientering til resultatorientering så budgetter og regnskaber bliver gennemskuelige. Aftaler skal baseres på kontrakter ikke på tillid. Anvendelsen af personlige incitamenter forventes at øge og forbedre den enkeltes arbejdsydelse.
- At der lægges vægt på professionel og entreprenøragtig, visionær ledelse som tager strategisk bestemte initiativer.
- At der indføres ledelsesprincipper fra det private. Dette betyder også at man bør gå væk fra fagprofessionel ledelse og orientere sig mod "ledelse med stort L".
- At sikre organisatorisk fleksibilitet ved udnyttelse af IT og løbende kompetenceudvikling.

NPM som fænomen har en stor betydning i hele den vestlige verden, om end den konkrete udformning varierer. Der er noget der tyder på, at de skandinaviske velfærdsstater på det diskursive niveau har fokuseret mest på den ledelsesmæssige søjle (Busch et al, 2005). NPM-reformerne kan betragtes som opskrifter, der oversættes forskelligt i forskellige lande. Nogle opskrifter fx de ledelsesmæssige elementer af NPM-filosofien vil passe bedre ind i de skandinaviske eller danske offentlige organisationer, og derfor foregår der en oversættelse i overensstemmelse med, hvad den eksisterende praksis kan tillade at adoptere (Røvik 1998). Røvik tilhører skolen af de skandinaviske institutionsforskere. Der lægger vægt på begrebet ”oversættelse” (translation), som betegner det forhold at ideer (”opskrifter”) rejser mellem organisationer og hvert sted oversættes i henhold til de særlige vilkår, der gør sig gældende for den enkelte organisation. I denne tradition ville man kunne argumentere for at den veludbyggede socialdemokratiske velfærdsstat vil have lettere ved, at adoptere nye ledelsesopskrifter end at privatisere store dele af de velfærdsydelser, som er selve kernen i det danske offentlige system.

Nils Brunsson og Kerstin Sahlin-Andersson (2005) beskriver et alternativ til opskrifts- og oversættelsesteorien i en artikel, der har det provokerende formål, at vise, hvordan offentlige institutioner og forvaltninger ikke er ”rigtige” organisationer, og at NPM har til formål at forvandle den offentlige forvaltning til organisationer. En rigtig organisation i Brunsson og Sahlin-Anderssons forståelse er en organisation, der er kendetegnet ved 3 egenskaber: identitet, hierarki og rationalitet. NPM er derfor ”ikke bare mode” (som er artiklens titel).

Brunsson og Sahlin-Andersson argumenterer for, at den offentlige forvaltning mangler identitet og selvstændighed, idet den altid er et instrument for udførelsen af en politik. Man kan indvende, at biblioteker har mere karakter af organisationer med identitet end en forvaltning har i traditionel forstand, men den offentlige forvaltning kan betragtes som en arena, som i høj grad styres af professioner. Sådanne professionsstyrede arenaer er knyttet til professionelle normer, både mht. til hvem der kan rekrutteres og hvad disse personer sidenhen gør. Således er ledelsen i den typiske professionsstyrede, men ufuldstændige organisation som Brunsson og Sahlin-Andersson beskriver, primært ledelse hvad angår administration og ikke så meget, hvad angår det virkelige arbejde. Derfor kan det forekomme, at ledelsen har det økonomiske ansvar men har svært ved at styre økonomien. Disse parallelle hierarkier gør samordningen besværlig. Dette skyldes bl.a. at professioner har klare regler for, hvad som er passende. De professionelle ved også at

de skal argumentere "rationelt", selvom disse argumenter sigter på professionelt bestemte mål, ikke nødvendigvis mod mål som er specifikke for den konkrete organisation. Dette betyder at der kan være forskelle på, hvad ledelsen anser som gode resultater, og hvad professionen anser som gode resultater. Bibliotekarprofessionen har sandsynligvis en stærk holdning til, hvad der er vigtigt i bibliotekerne, og denne holdning vil sandsynligvis være koblet netop til det bibliotekariske arbejde og ikke til fx ønsket om effektiv administration. Det vil præge den fagprofessionelle ledelse at aktørerne først og fremmest er forankrede i fagprofessionen og kun sekundært i ledelsesprofessionen (Klausen, 2001)

Det er her de offentlige moderniseringsreformer kommer ind i billedet. Hvis man som Brunsson og Sahlin-Andersson anser det overordnede formål med NPM for at være at skabe identitet, hierarki og rationalitet i de offentlige organisationer, medvirker reformerne til:

- At skabe **identitet** ved at skabe tydeligere grænser for organisationen fx ved at give lov til at de selv kan skaffe sig indtægter og råde over deres aktiver. Indtægtsdækket virksomhed og kontraktstyring med råderet over evt. overskud / selvfinansiering af evt. underskud kan være eksempler på sådanne reformer.
- At skabe **hierarki** ved at underminere de professionelles ret til at styre på professionens præmisser. Det, som mange betegner som djøfiseringen af samfundet, er en udvikling, som underminerer de professionelles status i offentlige organisationer. Én bestemt profession, nemlig "djøferne", som er uddannet til at administrere og evaluere, får en forrang i organisationer der normalt er præget af andre professioner, fx bibliotekarer, læger eller forskere.
- At skabe **rationalitetsmål og resultater** og herved sætte fokus på at der er for mange og for modstridende mål i offentlig sektor. Mål- og kontraktstyring er de oplagte redskaber hertil, men også måling af resultater og fokus på evaluering kan sætte fokus på mål og rationalitet, selvom det nu også betvivles hvorvidt evalueringer og målinger faktisk er rationelt (Dahler Larsen 1998)).

Disse tiltag er, som man kan se, primært hjemmehørende i Klausens ledelsessøjle.

Et andet dansk bidrag til forskningen om moderniseringen af den offentlige sektor er artiklen *Styring af styringsværktøjer* (Andersen og Thygesen, 2004). Denne artikel be-

handler 3 udviklingsperioder i den offentlige forvaltning. Artiklen fokuserer på rationa-  
lerne på forvaltningsniveauet i forskellige perioder. Den første periode betegnes *bureaukratiet*. Det er præget af kontrol og styring ved hjælp af regler. Rationalet bag den  
bureaukratiske styringsform er at bevare status quo i den offentlige sektor og at sagsbe-  
handle neutralt.

Den næste periode betegnes *sektorforvaltningen*. Sektorforvaltningen vokser frem i  
1960erne og vil reducere forskellen mellem del og helhed i forvaltningen. Dette forstås  
som et ønske om at samstemme dele af forvaltningen inden for en sektor. Borgerne skal  
have samme tilbud i alle dele af forvaltningen. Den offentlige organisation skal her ud-  
vikle sig og har en vis grad af selvstændighed eller autonomi i, hvordan den vil føre de  
centralt bestemte planer ud i livet, men retningen eller udviklingen sker på forvaltnin-  
gens bud. Den økonomiske styreform, der passer til denne forvaltning, er mål og ram-  
mestyringen.

Den sidste periode der opridses i artiklen er den *superviserende forvaltning*. Den super-  
viserende forvaltning er en forvaltning, der med Brunsson og Sahlin-Anderssons termi-  
nologi kan støtte de offentlige organisationer i arbejdet med at blive ”rigtige organisati-  
oner”. Superviseringsforvaltningens periode går fra 1980erne og frem til i dag. Rationa-  
let bag denne forvaltningsform, er at de offentlige organisationer i en vis grad selv skal  
sætte dagsordenen. Den offentlige organisation skal udvikle sig, være omstillingsparat,  
og skal selv definere udviklingen. Indblanding i form af kontrol eller regler for, hvordan  
organisationen skal forvalte sit område ville være i strid med denne logik. Deraf beteg-  
nelsen den superviserende forvaltning.

Hvorvidt dette er en præcis beskrivelse af, hvordan ting fungerer i den offentlige sektor  
i dag, er svært at afgøre. Den superviserende forvaltning følges af et NPM-rationale der  
har fokus på evaluering, effektivitetsmålinger og dokumentation. Derfor kan man fore-  
stille sig at offentlige organisationer både oplever at de skal være omstillingsparate og  
initiativrige hvad angår ydelser, men at de samtidig med dette er pålagt særdeles rigide  
regler om dokumentation og regelstyring. En vanskeligt håndterbar og modsætnings-  
fyldt situation.

Den ene af forfatterne til ovenfor beskrevne artikel, Niels Åkerstrøm Andersen, har bi-  
draget til et vigtigt værk om, hvordan NPM har omformet den måde hvorpå den offent-

ligt ansatte iagttages. Det drejer sig om bogen *Kærlighed og omstilling* (Andersen og Born, 2001). Denne bog fokuserer også på de ledelsesmæssige aspekter af NPM. Bogen er en semantisk og begrebshistorisk analyse af italesættelsen af den offentlige ansatte. Analysens empiriske grundlag er et større antal tekster, som fx betænkninger og rapporter, hvori medarbejderbegrebet er udfoldet. Andersen og Born udarbejder på dette grundlag en begrebshistorisk analyse der viser hvorledes forventningerne til den offentlige medarbejder ændrer sig. Hvor medarbejderen før blev italesat som en tjenestemand der loyalt og pligtorienteret administrerer landets love, er forestillingen om den ”hele” medarbejder, der er engageret og giver sig selv fuldt ud er blevet dominerende. Andersen og Born argumenterer for, at forandringerne i italesættelsen af den offentlige ansatte begynder i forbindelse med at forestillingen om ”planlægning af planlægning” bryder sammen. Dvs. i slutningen af den periode der domineres af det som Andersen og Thygesen (2004) betegner Sektorforvaltningen. I 1980erne var der stadig en tro på at problemerne i den offentlige sektor kunne løses ved hjælp af central planlægning, og da denne forestilling bryder sammen hedder modtrækket omstilling. Der ses således tydelige forbindelser til det ovenfor behandlede tema om informations- og videnssamfundet. De tiltag der føres ud i livet er fx en modernisering af budgetsystemerne. Man lægger betydelig budgetkompetence ud til institutionerne. Man indfører ny løn og gennemfører forsøg med kontraktstyring. Andersen og Born beskriver, hvordan kontraktstyring starter ”som forsøgsprojekt og udvikles og udbredes senere med henblik på, at institutioner i et hierarki kan genskabe sig selv i billedet af en selvstændig selvomstillelig organisation der kan indgå i kontrakter med andre organisationer i sin omverden...”. (Andersen og Born, 2001, p. 75.) Her henledes opmærksomheden på, hvordan organisationer gradvist selvstændiggøres. Men også personalet skal selvstændiggøres. Det handler om personalepolitik der skal udnytte personalets ressourcer i overensstemmelse med de nye krav om omstilling. Der sker således en forandring i centrale begreber i medarbejderdiskursen. Fx sker der en forskydning fra at ansvar er noget man har eller får, til at det er noget man selv skal tage. Ansvar for at tage ansvar handler at have pligt til at tage initiativer og være engageret. Kun engagement muliggør, at medarbejderen kan praktisere ansvarlighed er uden at få ordrer af en overordnet. Engagement er en usynlig følelse. Initiativ er engagementets ”ydre observerbare side”. Den enkeltes ansvarlighed er således ikke at udføre de pligter, man bliver bedt om, men at tage selvstændige initiativer som ingen har bedt om. At arbejde med visioner hører med til dette billede. Når man bruger begrebet vision frem for plan, handler det om at visionerne er ens indre – måske usystematiserede eller følelsesbaserede - billede, hvorimod en plan er en ydre ordnet



fremstilling. Således forvandles ledelse til at dreje sig om at skabe indre billeder i medarbejdernes hoveder, inddrage deres følelser og menneskelighed med henblik på at mobilisere et personligt individuelt engagement. Inddragelse og involvering af det hele menneske afløser herefter formaliserede instrukser og uddeling af opgaver.

NPM bygger på et rationale om, at markedet er bedre til at skabe effektivitet og kvalitet end bureaukratiet, som den offentlige sektor traditionelt har brugt som styringsredskab. Ifølge NPM er brugeren kunde, og systemets mål er at levere de ydelser kunden efterspørger. Det betyder i yderste konsekvens, at alt hvad den offentlige sektor gør, burde være efterspørgselsstyret. I praksis er denne logik dog ofte modificeret af andre forhold, såsom fagprofessionelle og økonomiske hensyn. I NPM-rationalet knyttes legitimitet til de offentlige organisationers således i betydelig grad til dokumentation af mange og tilfredse brugere (fx i form af udlånstal).

### 3.5 Diskussion i forhold til biblioteksvæsenet

I biblioteksvæsenet har der ikke været meget direkte debat om betydningen af NPM for det bibliotekariske arbejde og de fagprofessionelle normer, som jo på væsentlige punkter udfordres af det markedsorienterede NPM rationale (men som jeg vil vise i det følgende har der været en del indirekte protester). Der har dog været et par indlæg, typisk i Bibliotekspressen (Bibliotekarernes fagblad). Et eksempel på et sådant debatindlæg, fra perioden der her behandles er *NPM udfordring eller trussel* (Brücker og Høy 2003). Denne artikel beskriver, hvorledes NPM opleves af gulvbibliotekaren. NPM-reformerne tager form af en uendelig strøm af nye ledelsesværktøjer og målemetoder. Alle disse tiltag gør det ”*sværere og sværere at pleje grundfunktionerne ... god service*”. Dvs. arbejde der ikke ”*omfatter kerneydelser og grundarbejde*”. Den vigtige pointe i denne og andre debatartikler i perioden er hvordan bibliotekarerne betoner, at NPM-reformerne stjæler tiden fra det vigtige. I den aktuelle artikel er der også en gennemgående ideologisk modstand formet af bibliotekarprofessionens faglige normer mod de liberalistiske ideer i NPM, men hovedsagen er frustrationen over at målinger, dokumentation og konkurrence flytter fokus fra service og formidling med den konsekvens, at service og kvalitet forringes.

Bibliotekarerne vil gerne udfylde deres professionelle rolle, at formidle viden og kultur og styrke demokratiet ved at sikre fri og lige adgang til bøger og andre medier. Af det

ovenstående antydes, at der kan være to rationaler og to logikker der kæmper mod hinanden. NPM-logik og en professionsbundet bibliotekarfaglig funderet logik.

Denne problematik behandles også hos Klausen, der beskriver, hvordan den fagprofessionelle ledelse er udsat for et krydspres mellem fagprofession og professionel ledelse. Bibliotekarerne ønsker at legitimere sig, ikke i økonomiske termer, men snarere som en profession, der er rundet af et velfærdsstatsligt oplysningsrationale og som skal legitimere sig ved at tilbyde alle borgere, høj som lav en mulighed for viden og kultur (Schreiber, 2005, Emerek, 2006).

På sin vis er denne diskussion i det danske biblioteksvæsen ikke ny. Som nævnt i kapitel 1 skriver Emerek (2001) om de danske folkebibliotekers tidlige historie, hvordan to traditionshorisonter kæmper om at præge bibliotekerne. En modsætning mellem et værdirationale og instrumentelt rationale. Den kamp som beskrives i det følgende handler på sin vis stadig om værdirationalitet vs. instrumentel rationalitet. Men den instrumentelle rationalitet handler ikke længere kun om rationel drift, fx forstået som en tayloristisk organisering af arbejdet, men om en forestilling om, at metoder fra den private sektor, både hvad angår ledelse og økonomiske styringsværktøjer, kan skabe bedre og mere effektive biblioteker for brugerne. Ligesom værdirationaliteten ikke længere handler om, at bibliotekarerne vil oplyse den uvidende befolkning med bøger af god kvalitet, men at de vil holde sig værne om de demokratiske idealer, via fx beskyttelse af ytringsfriheden, arbejde med integration samtidig med, at man holder sig ajour med medieudviklingen og formidle på nye spændende måder.

De foregående sider har jeg skitseret to rationaler nemlig NPM og informations- og vidensamfundet, som har haft en betydning for det organisatoriske liv i den offentlige sektor. Emner der har været på dagsordenen har været teknologi, kompetenceudvikling, effektivitet, måling og evaluering samt det altoverskyggende krav til omstillingsparathed. Der er ikke nogen direkte modsætning mellem de rationaler, der identificeres under temaet informations- og vidensamfundet og de der findes under NPM. Begge rationaler har omstilling som et nøgletema. Men betragtes de to rationaler som givende stof til institutionaliserede logikker kan de ikke sidestilles. Denne diskussion tages op igen i kapitel 4.

Den næste del af kapitlet vil via en analyse af forskellige dokumenter tegne et billede af, hvordan rationalerne er blevet mødt af biblioteksvæsenet, hvordan de har forsøgt at forandre biblioteksvæsenet, og hvorvidt de kan siges at være blevet institutionaliserede i biblioteksvæsenet. Først analyseres dele af bibliotekslovens modtagelse i biblioteksvæsenet. Efterfølgende sammenlignes Biblioteksstyrelsens indsatsområder med BF's indsatsområder i samme periode.

### 3.6 Lov om biblioteksvirksomhed 2000

Lov om Biblioteksvirksomhed blev vedtaget d. 17. maj 2000. Ikke blot fik "Lov om Folkebiblioteker" et nyt navn nemlig Lov om Biblioteksvirksomhed, og dermed kom også forskningsbibliotekerne ind under loven. Lovens formål var dels at give folkebibliotekerne bedre rammer for at løse deres opgaver i informations- og vidensamfundet, og dels at præcisere grundlaget for det samarbejdende biblioteksvæsen (Jensen, 2000). 2000-loven er blevet kaldt den mest markante siden 1964-loven (Sørensen, 2000, Dyrbye et al, 2005).

#### 3.6.1 *Lovens tilblivelse*

Som beskrevet ovenfor blev Lov om Biblioteksvirksomhed til på grundlag af en betænkning, UBIS-rapporten, som var blevet udarbejdet af kulturministeriets UBIS udvalg. UBIS skulle vurdere bibliotekernes vilkår og opgaver i en tid præget af nye medier og elektronisk formidling. Loven tager i store træk udgangspunkt i de anbefalinger udvalget havde givet. Det drejer sig først og fremmest om ligestillingen af medierne. UBIS mente, at bøgerne stadig skulle være et helt centralt omdrejningspunkt for bibliotekerne, men at bibliotekerne også burde "*befatte sig med den nye medieverden*" (UBIS, 1997, p. 4) og gøre andre medier obligatoriske. Det var allerede i 1997 evident, at ligestillingen af medierne kombineret med ophavsretsproblemerne (licenser) og de øgede udgifter til elektronisk udstyr ville belaste bibliotekernes budgetter. I UBIS-rapporten blev det foreslået, at dette problem skulle løses ved at indføre brugerbetaling, men Lov om Biblioteksvirksomhed fulgte ikke denne anbefaling. UBIS var delt på området, men et flertal mente, at "*den nuværende lovgivning bør lempes, således at kommunerne får adgang til, i begrænset omfang, at opkræve og at lægge gebyr på udlån m.v. , dog ikke udlån af bøger*". Dog var der enighed om, at den hidtidige regelstyring af biblioteksvæsenet burde kombineres med økonomiske styringsmekanismer. (UBIS, 1997 p. 130). Dette ved-

rører således ikke kun brugerbetaling, men kan ses som en anbefaling af fx kontraktstyring eller andre styringsværktøjer, som kan henregnes til en NPM-tankegang. En af hovedgrundene til at man ikke ville indføre brugerbetaling, var frygten for at opsplitte befolkningen i et A og et B hold, men man kan også som Hvenegaard og Jochumsen tolke det som at gratisprincippet vejer tungt i den bibliotekariske identitet, og selvopfattelse (Hvenegaard Rasmussen og Jochumsen, 2006b, p. 192.). Der er således (muligvis) tale om, at en alliance mellem de interesser, der knytter sig til en bibliotekar professionelle synspunkter og velfærdsstatslige hensyn, opvejer – eller ligefrem trumfer en rendyrket liberal NPM tankegang.

Nedenfor analyseres udvalgte dele af lovens paragraffer. Der er lagt vægt på ændringer i forhold til den seneste bibliotekslov, og der er lagt vægt på, hvorledes NPM-rationalet og informations- og videnssamfundsrationalet slår igennem i den nye lov.

#### 3.6.2 *Ligestillingen af medierne, det udvidede biblioteksbegreb*

I det følgende analyseres ændringen i lovens § 1.

Det er interessant, at den første del af formålsparagraffen er uændret. Det er en pointe i sig selv, at det ikke står til diskussion at ”Folkebibliotekernes formål er at fremme oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet”. Men det er kun den første halvdel der er uændret. Ændringen i anden halvdel af § 1 har haft store konsekvenser. Således er den ændring i Lov om biblioteksvirksomhed, som er den mest markante, ordlyden i § 1 som handler om ligestillingen af medierne eller det udvidede biblioteksbegreb. Ændringen i formålsparagraffen betyder at bibliotekerne ikke længere skulle ”fremme oplysning uddannelse og kulturel aktivitet ved at stille ved at stille bøger og andet egnet materiale vederlagsfrit til rådighed”(Lov om Folkebiblioteker, 1993), men nu ”ved at stille bøger, tidsskrifter, lydbøger og andre egnede materialer til rådighed såsom musikbærende materialer og elektroniske informationsressourcer, herunder Internet og multimedier” (Lov om biblioteksvirksomhed, 2000). Multimedier betragtes altså som en ”elektronisk informationsressource”, hvilket underspiller det visuelle oplevelsesaspekt. Hverken DVD eller video nævnes selvstændigt. Diskussionen vedrørende ligestillingen af medierne er præget af vidensamfundsrationalet; loven vil, udover at være en lov om biblioteksvirksomhed, også være en lov, der sikrer borgernes fri og lige ret til information. Selve ligestillingen af medierne blev modtaget positivt i biblioteksvæsenet. Men når det kommer til hvordan finansieringen af det udvidede biblioteksbegreb skulle forløbe er det ikke længere primært vidensamfundsrationalet, der er på spil, men snarere NPM.

Som nævnt var man allerede i UBIS-betænkningen godt klar over at en ligestilling af medier var noget, der ville koste penge. Men både blandt politikere og biblioteksvæsenets øvrige aktører var der enighed om, at mediernes ligestilling ikke måtte gå ud over ”bogkontoen”. Derfor blev loven fulgt op af en merbevilling til folkebibliotekerne. Disse midler tilførtes dels i form af en øget bevilling til centralbibliotekerne (60 mio. kr.), og dels i form af et øget bloktilskud til kommunerne. For årene 2000-2002 tilførtes 170 millioner og årene 2003 og frem 100 millioner årligt (Biblioteksstyrelsen, 2004b p.27). Man forudså desuden, at folkebibliotekerne med den nye lov kunne øge deres indtægter med 60 millioner kr. om året fra 2003. Som følge af højere gebyrer (35-40 mio. kr. pr år) og betalbare ydelser (15-20 mio. kr. pr år). Jeg skal senere vende tilbage til de betalbare ydelser.

På trods af intentionerne faldt anskaffelsen af bøger i perioden umiddelbart efter lovens vedtagelse alligevel (Biblioteksstyrelsen, 2004) p. 17). I evalueringen af loven (Biblioteksstyrelsen, & Ziirsens Research, 2004) kan man også konstatere, at bibliotekernes udgifter til bøger rent faktisk er faldet, selvom alle aktører fra starten har understreget, at dette ikke måtte ske. Samtidig med dette fald i bogindkøbet kan man naturligt nok konstatere en stigning i anskaffelsen af nye medier. Således har næsten alle biblioteker anskaffet først videobånd og siden DVDer, selvom dette ikke er et krav ifølge Lov om Biblioteksvirksomhed<sup>4</sup>. Dette kan tolkes som at bibliotekerne definerer materialesammensætningen og dermed det udvidede biblioteksbegreb relativt uafhængigt af politikere. Der er ikke noget, der tyder på modstand fra bibliotekarside mod ligestillingen af medierne.

Danmarks Biblioteksforening undersøgte i perioden 2001-2004, om bibliotekerne fik øget deres bevillinger i takt med de førmtalte øgede bloktilskud, og resultatet af undersøgelserne blev at mellem 37 og 52 % af bibliotekerne i årene 2001-2004 fik øget deres budgetter i takt med det øgede bloktilskud. Dette vakte en del debat om øremærkning af bloktilskud.

---

<sup>4</sup> Ifølge biblioteksstatistikken 2004 er der kun 5 biblioteker der slet ikke udbyder levende billeder.

I Danmark kan man ikke øremærke bloktilskud til nogen områder. Alligevel har debatten i væsenet i starten af det nye årtusinde været præget af en stærk tro på, at man kunne, eller i hvert fald burde øremærke bloktilskud, og at de kommuner, der ikke har øget bibliotekernes bevillinger i perioden, har handlet uretfærdigt. Ikke desto mindre kan man jo pege på, at flere biblioteker allerede da loven blev vedtaget var på omgangshøjde med de nye krav, og man kan derfor argumentere for, at disse biblioteker måske havde fået bevillingerne forud for perioden. Debatten er et godt eksempel på Danmarks Biblioteksforenings rolle i væsenet i perioden.

I foråret 2004 kom en evaluering af Lov om Biblioteksvirksomhed (Biblioteksstyrelsen, & Ziirsen Research, 2004). Undersøgelsen blev bestilt af Biblioteksstyrelsen og gennemført af et eksternt konsulentfirma, Ziirsen Research. Evalueringen konkluderer, at hvad angår det udvidede biblioteksbegreb er loven fuldt ud implementeret, og der foreslås ingen ændringer af loven på dette område. På denne måde kan man sige, at selve det ændrede indhold i formålsparagraffens anden halvdel er blevet institutionaliseret. Ligestillingen af medierne opleves som passende i forhold til normen om, at bibliotekerne skal sikre borgerne en fri og lige adgang til information.

Som det ses af ovenstående, har en af de største udfordringer i forbindelse med den nye lov været, hvordan man skulle finansiere ligestillingen af medierne. Statens ekstrabevilling til bibliotekerne via bloktilskuddet er ikke umiddelbart præget af en NPM-tankegang - nærmest tværtimod. Dog blev det øgede bloktilskud fulgt op, dels i lovens § 20 (som omtales nedenfor) og dels af et særligt indsatsområde i biblioteksstyrelsens udviklingspulje (som behandles i analysen af indsatsområder i perioden senere i dette kapitel). Disse opfølgninger er til gengæld stærkt præget af NPM-rationalet.

#### *3.6.3 Betalbare ydelser*

Lov om Biblioteksvirksomhed åbnede muligheden for, at bibliotekerne kan opkræve vederlag for ”særlige serviceydelser af mere vidtrækkende karakter end benyttelse på stedet, udlån af materialer og almindelig vejledning. Kommunen kan desuden sælge viden, der er oparbejdet i biblioteket i forbindelse med løsningen af de almindelige biblioteksopgaver. Dog skal salget af disse ydelser ”tilrettelægges således at det ikke påvirker varetagelsen af de almindelige biblioteksopgaver i et urimeligt omfang” (Lov om Biblioteksvirksomhed, 2000). Det nye i forhold til loven fra 1993 er at det ikke kun er specifikt ”erhvervsservice”, der kan gøres til genstand for betaling. Det betyder at også

ydelser til private, grupper kan komme på tale. Med Lov om Biblioteksvirksomhed blev der altså åbnet mulighed for bibliotekerne for at øge egenindtægterne ved etablering af betalbare ydelser. Dette var, som det fremgår af det ovenstående, ikke kun en mulighed, det var tanken, at disse penge skulle gøre det muligt at ligestille alle medier uden en nedgang i bogindkøbet. Man forestillede sig som nævnt, at denne paragraf skulle føre til en indtjening på 15-20 mio. kr. årligt.

Lov om Biblioteksvirksomheds § 20 er et klart eksempel på, hvorledes man fra politisk hold forsøger at implementere et økonomisk styringsværktøj som har rod i NPM-rationalet. Man anvender en markedsstrategi for bibliotekerne ved at give dem mulighed for at øge deres indtægter gennem konkurrence. Dette vedrører således den økonomiske søjle i NPM. Samtidig kan man med Brunsson og Sahlin Anderssons terminologi argumentere for at ved at give bibliotekerne mulighed for indtægtsdækket virksomhed, hvor de selv skal tjene pengene og efterfølgende kan anvende dem, er en strategi som selvstændiggør bibliotekerne, og medvirker til at gøre dem til ”rigtige organisationer”.

I 2003 blev § 20 evalueret. Dette skete i form af en rapport skrevet af Carl Gustav Johannsen bestilt af Biblioteksstyrelsen (Johannsen, 2003). Rapporten vil ”gøre status og evaluere hvordan implementeringen af især § 20 er forgået og hvilke erfaringer der er gjort” (p.7). Rapporten er baseret på interviews med de biblioteksledere fra biblioteker, der har arbejdet med at udvikle betalbare ydelser.

Ifølge Johannsen (2003, kap. 7 og 8) er der i årene 2000-2003 både succeshistorier og lærestykker for bibliotekerne i forbindelse med betalbare ydelser. Herning bibliotek har fx succes med en udvidet erhvervsservice. Her fremhæves, at biblioteket som har relationer til mange forskellige virksomheder i mange forskellige brancher, kan være all-round, sætte sig godt ind i virksomhedernes tankegange og behov, og desuden at der er meget lidt bureaukrati i arbejdet. Man bruger tiden på ”det rigtige” nemlig selve det bibliotekariske arbejde. Herning biblioteks erhvervsservice har fx været i stand til at omstille sig i takt med kundernes ændrede behov, og ”gennemfører nu informationssøgninger på højt plan”. Tillid, langvarige kunderelationer og loyalitet fremhæves som et par af de faktorer, der har gjort denne betalbare ydelse til en succes. Herning er dog ikke et typisk bibliotek, hvad angår erhvervsservice. Der er tale om et særligt brugergrundlag (mange virksomheder) og en årelang tradition for ydelser mod betaling i Herning (Se fx Biblioteksarbejde nr. 47, 1996, festskrift til Henning Gimbel).

Der er ifølge Johannsen også en del lærestykker forbundet med bibliotekernes arbejde med betalbare ydelser. Udvikling af betalbare ydelser blev for nogle biblioteker meget dyrere end de indtægter de fik ind, og det var svært at skaffe kunder. Men det som egentlig er mere interessant end de fejlslagne forsøg er, at hovedparten af folkebibliotekerne undlod at forsøge sig med betalbare ydelser. Carl Gustav Johannsen og Niels Ole Pors udarbejdede i 2001 en lederundersøgelse for BF (Johannsen & Pors, 2001). Denne undersøgelse er blevet gentaget i 2004 dog kun for folkebiblioteksledere (Pors, 2004) og i 2007 (den seneste lederundersøgelse fra 2007 vil dog ikke blive behandlet her). Ifølge undersøgelsen fra 2001 scorer *bibliotekets egen indtjening* som fremtidsudfordring kun 3,9 på en skala fra 1-7<sup>5</sup>.

Ifølge lovevalueringen og Jens Thorhauge (2004) har bibliotekerne ikke levet op til lovens ånd. Jens Thorhauge mener ifølge en artikel i Nyt fra Nyhavn (Thorhauge, 2004) ligefrem, at der er tale om ”apati grænsende til aktiv uvilje mod nye betalbare ydelser blandt bibliotekernes personale.” Som man kunne forvente kunne Danmarks Biblioteksforening ikke sidde denne svada overhørig, og Helen Niegaard replicerer i Danmarks Biblioteker at ”Betalingsydelser ikke er blandt bibliotekernes hovedopgaver”, og at bibliotekerne i øvrigt har nok at gøre med at omstille sig til det udvidede biblioteksbegreb. (Niegaard, 2004). Men i år 2000 forestillede Danmarks Biblioteksforening sig dog at man kunne støtte (og dermed tjene penge) på borgernes ”livslange læring” i forbindelse med den kursusvirksomhed, som loven åbner op for (Damm, 2000).

Hovedkonklusionen må være, at ånden bag § 20 ikke er blevet institutionaliseret som norm i biblioteksvæsenet. Der er tale om et regulativt institutionelt pres, men på feltniveau dvs. i biblioteksvæsenet kan man ikke sige, at indtægtsdækket virksomhed er blevet naturaliseret. Pors (2005) beskriver i rapporten *Mellem identitet og legitimitet*, som bygger på et større interviewmateriale, lovens § 20 som en påtvunget opskrift. Pors når frem til at interessen i bibliotekerne ikke har været overvældende. Han hæfter sig ved at interessen på det politiske niveau (i kommunerne) ikke har været specielt stor, men Pors’ undersøgelse kommer frem til en anden konklusion end Hvenegaard Rasmussen

---

<sup>5</sup> I 2004 er kategorien ændret til *Økonomi, herunder egenindtjening og udlicitering*. I denne senere undersøgelse er resultatet 4,8, altså væsentlig højere.



og Jochumsen (2006b), der som ovenfor nævnt finder at gratisprincippet er en del af bibliotekarernes doksa, og at dette vejer tungt i forhold til den manglende interesse for de betalbare ydelser. Pors skriver at der ikke kan ”registreres nogen større ideologisk modstand modbetaling for ydelser” (Pors, 2005 p. 31). Jeg mener ikke at de betalbare ydelser falder ind under det gratisprincip som Jochumsen og Hvenegaard omtaler. De betalbare ydelser er ikke en del af kerneydelserne. Dette understøttes af at der i væsenet ingen debat har været af rimeligheden af at sætte gebyrstørrelserne kraftigt op. Gratisprincippet indebærer ikke at alt skal være gratis.

En anden vinkel på sagen er, at bibliotekerne på trods af den manglende indtjening alligevel prøver at få noget positivt ud af de fejlslagne forsøg med betalbare ydelser. Betoningen af kompetenceudviklingspotentialer er et udtryk for videnssamfundsrationalet. Man hæfter sig ved, at selvom de betalbare ydelser ikke giver penge i kassen, så giver de dog kompetenceudvikling til de involverede bibliotekarer. (Johannsen 2003, p. 50). Således kan man sige, at konkurrence og indtægtsdækket virksomhed nok lægger et institutionelt pres på det regulative niveau, men at det på det normative og kulturelt-kognitive niveau ikke er blevet institutionaliseret, hvad angår betalbare ydelser. Til gengæld er normen om stadig kompetenceudvikling i høj grad institutionaliseret. Bibliotekarerne og de lokale politikeres opfattelse af, hvad der er vigtigt, er imidlertid på dette område en anden end Kulturministeriet og Biblioteksstyrelsens.

#### *3.6.4 Ledelse og kompetenceudvikling*

Det næste element i Lov om bibliotekselement som har et NPM-islæt er § 3 stk. 3. *Lederen af et folkebibliotek skal have en relevant faglig baggrund.* Med denne paragraf blev der åbnet mulighed for at lederen af biblioteket kunne have en anden baggrund end faguddannede bibliotekarer. Med andre ord blev der lejlighed til, for fx professionelle ledere, at søge stillinger som bibliotekschefer. Dette element hører til den ledelsesmæssige søjle i NPM. Denne ændring medførte både debat og forskellige tiltag.

Der blev i forbindelse med implementeringen af Lov om Biblioteksvirksomhed afsat 20 mio. kr. årligt til kompetenceudvikling, hvoraf en del blev brugt til lederuddannelse. Hovedaktiviteten var et uddannelsesforløb tilrettelagt i et samarbejde mellem Bibliotekslederforeningen Danmarks Forvaltningshøjskole, Bibliotekarforbundet og Biblioteksstyrelsen. Uddannelsen blev gennemført 4 steder i landet med deltagelse af 75 biblioteksledere (Biblioteksstyrelsen 2004a p. 9.) Nu skulle bibliotekarerne klædes på til at

kunne klare sig i konkurrencen med ”djøfere” i det meget større felt af potentielle ansøgere til stillinger som ledere af de danske folkebiblioteker.

Set i bakspejlet har der dog ikke været grund til panik set fra bibliotekarside, idet der i perioden 2000-2004 kun blev ansat to biblioteksledere, som ikke var uddannede bibliotekarere. Den ene var tidligere højskolemand den anden historiker. Der blev således ikke tale om en invasion af ”djøfere” i de danske folkebiblioteker. § 3 stk. 3 har således i højere grad sat ledelse (og lederuddannelse) på dagsordenen end det har haft konsekvenser for hvem der rent faktisk bestrider posterne som ledere på folkebibliotekerne.

At loven åbner muligheden for andre faggrupper end bibliotekarere på posten som biblioteksleder kan tolkes som et ønske om at åbne op for en mere professionel ledelse af bibliotekerne. Man ønsker mere fleksible og forandringsparate ledelsesstrukturer. Dette er i tråd med Kurt Klaudi Klausens ledelsessøjle i NPM (Klausen, 2001). Her kan man sige, at lovens ændring kan forklares ved det, som Klaudi Klausen kalder for den tredje reformbølge. Det drejer sig om at man gerne vil have mere strategisk ledelse i bibliotekerne. Der skal udvikles strategier og udviklingsplaner. Legitimitet knyttes til den evne, lederne har til at skabe strategisk udvikling. Dette stemmer i øvrigt fint overens med både konklusionerne på lederundersøgelsen (Johannsen og Pors, 2001, Pors, 2004) og indholdet i lederuddannelserne der blev gennemført i perioden 2000-2004.

I Brunsson og Sahlin-Anderssons terminologi er § 3 stk. 3 et udtryk for en politik, der skal styrke det administrative hierarki og svække rammerne for bibliotekarprofessionens magt i bibliotekerne.

Vi ser her, hvordan biblioteksvæsenet svarer på en NPM-præget forandring i loven ved at fokusere på kompetenceudvikling inden for feltet, et begreb som hidrører omstilling. Således kan man argumentere for, at bibliotekarerne har grebet chancen og udviklet deres ledelseskompetencer og dermed bemægtiget sig lederstillingerne. Man kan også fortolke situationen, som at lederuddannelserne prøver at *koble* den professionelle og den fagprofessionelle ledelse for at fastholde bibliotekarerne som ledere i bibliotekerne og dermed overvinde modsætningen mellem ledelse og profession.

Administrative ledere uden bibliotekarisk baggrund er således ikke blevet institutionaliseret i biblioteksvæsenet. Bibliotekarerne har imødegået dette ved selv at efteruddanne

sig. Og har stort set stadig monopol på lederstillingerne i folkebibliotekerne. Dette kan ses som udtryk for at professionen forsøger at fastholde sin dominans i institutionen. Men det kan også ses som et udtryk for at biblioteksvæsenets arbejde med at institutionalisere de nye ledelsesformer. Disse to forhold er ikke uforenelige. Dette underbygges i høj grad af BF's lederundersøgelser, som viser, at bibliotekslederne har bevæget sig fra et mere driftsorienteret fokus til større opmærksomhed på strategisk ledelse og at langt størstedelen af lederne lægger stor vægt på formel lederuddannelse. (Johannsen & Pors, 2001 & Pors, 2004)

I det foregående har jeg fortalt en historie om Bibliotekslovens modtagelse i biblioteksvæsenet. Jeg har anlagt et blik på materialet der har fokuseret på de dele af loven, som har kunnet relateres til NPM-rationalet og vidensamfundsrationalet. Jeg har herudover anvendt et blik, som har betonet hvorledes Biblioteksvæsenet har modarbejdet især NPM-rationalet. Det lader til at Biblioteksvæsenets forestilling om egen rolle i samfundet på visse punkter strider i mod en ren NPM-tankegang. Bibliotekarerne vil gerne være omstillingsparate og udvikle sig. 96 % af bibliotekslederne angiver i 2004 at *Åbenhed og forandringsparathed* vil få stor betydning for deres lederrolle i fremtiden. (Pors, 2004). Men konkurrence og professionel ledelse uden bibliotekarisk baggrund har haft svære kår.

### 3.7 Udviklingsmidler

I det efterfølgende analyseres et andet eksempel på statslig politik på biblioteksområdet. Det drejer sig om Biblioteksstyrelsens udviklingspuljes indsatsområder. Jeg sammenligner disse indsatsområder med indsatsområder for BF's daværende udviklingspulje. BF's indsatsområder repræsenterer bibliotekarernes interesser, og en sammenligning af de to vil derfor kunne vise hvorvidt statens politik og BF's politik spiller sammen. Udviklingspuljerne gav i perioden penge til biblioteksudviklingsprojekter og organisationsudviklingsprojekter. I det følgende diskuteres projekters rolle i biblioteksvæsenet. Dernæst rettes fokus mod udviklingspuljerne. Det undersøges, hvilke kriterier der ligger til grund for uddelingen af midler fra de to puljer, hvilke indsatsområder og dagsordener de følger, hvilke værdier de søger at fremme og om der er tale om dagsordener, der overlapper, supplerer eller modarbejder hinanden. Først sammenlignes de to udvik-

lingspuljers formål og deres moderorganisationer med henblik på at karakterisere dagsordenerne for puljerne.

#### *3.7.1 Projekter*

Meget af den udvikling der sker i dag foregår ved hjælp af projekter (Kann-Christensen, 2006). Det være sig nationale netjenester, som påvirker bibliotekernes dagligdag fx bibliotek.dk, eller lokale forsøg som lektiecafeer for indvandrere. Faktisk har projekterne så stor en plads i bibliotekernes organisation, at nogle biblioteker simpelthen har taget konsekvensen og indrettet organisationen på denne arbejdsmåde. Et godt eksempel er Frederikshavn Bibliotek, hvor man har en egentlig projektorganisation og stiller målbare krav til medarbejdernes projektdeltagelse (Pedersen, 2002). Århus har oprettet et porteføljesekretariat med to fuldtidsansatte konsulenter, som coacher projektledere og faciliterer kommunikationen mellem drift og udvikling på hovedbiblioteket. (se i øvrigt kapitel 6)

Projekter kan anskues som en passende organisationsform i et samfund, der er præget af forandringer, fordi de så at sige skærmer moderorganisationen fra en turbulent omverden, de tager sig af de undtagelser, som ikke kan klares af driftsorganisationen (Christensen og Kreiner 1990). Desuden kan projekter evalueres, og dette ligger også fint i tråd med en NPM tankegang om, at man i højere grad skal synliggøre relationen mellem effekten og ressourcerne og det faktum, at der som regel søges ekstra midler til gennemførelse af projekter gør, at projekterne er i konkurrence med hinanden om midler. Ansøgning om midler i konkurrence med andre bygger på en norm om markedskræfter, og således er udviklingspuljen med sit indbyggede konkurrenceelement en del af den økonomiske søjle i NPM. Udviklingspuljens kombination af indsatsområder og frie forsøg understreger desuden både Andersen og Born (2001) samt Andersen og Thygesens (2004) iagttagelser om initiativ. I perioden med den superviserende forvaltning er det medarbejderen, der selv skal vise sit engagement ved at vise initiativ. Der er ingen biblioteker, der er pålagt at søge midler. Puljen bliver derfor et instrument, det enkelte bibliotek og den enkelte medarbejder kan gribe til for at vise initiativ.

### 3.7.2 *Udviklingspuljerne*<sup>6</sup>

Udviklingspuljen for folke- og skolebiblioteker under det daværende Biblioteksstyrelsen og Bibliotekarforbundets udviklingspulje hører under to organisationer, som repræsenterer to forskellige interesser i det danske biblioteksvæsen. Der er både ligheder og forskelle mellem de to puljer.

Biblioteksstyrelsens udviklingspulje hører hjemme i Biblioteksstyrelsen, som er en styrelse under Kulturministeriet. Det er en statslig foranstaltning, som er på finansloven. Biblioteksstyrelsens udviklingspulje må derfor kunne forventes at skulle udmønte den aktuelle statslige kulturpolitik/bibliotekspolitik. Biblioteksstyrelsens udviklingspulje har i perioden uddelt midler i størrelsesordenen 11-15 millioner kroner årligt. Heraf er de 2.5 million reserveret til skolebiblioteksformål. Der blev desuden afsat ekstra 20 millioner i puljen i forbindelse med implementeringen af Lov om Biblioteksvirksomhed.

På Biblioteksstyrelsens hjemmeside kan man læse om udviklingspuljens formål:

*”Udviklingspuljen for folke- og skolebiblioteker anvendes som en strategisk ressource på folke- og skolebiblioteksområdet og vil i de kommende år navnlig blive anvendt i forbindelse med realisering af Lov om biblioteksvirksomheds målsætninger, herunder som et vigtigt redskab i udviklingen af samarbejdet i biblioteksvæsenet. Udviklingspuljen kan også anvendes til at fremme fx kompetenceudvikling og digitalisering af samlinger. Det gøres bl.a. ved at afsætte midler til særlige indsatsområder og ved at give tilskud til frie forsøg. (Biblioteksstyrelsen, Udviklingspuljen)*

Udviklingspuljen er en ”strategisk ressource”. Her viser det sig ikke overraskende, at man gerne vil styre ved hjælp af udviklingspuljen. Dette understreges også af at puljen beskrives som et ”vigtigt redskab”. Det drejer sig altså om – ved hjælp af puljerne – at få bibliotekerne og bibliotekarerne til at gøre noget bestemt. Der er kommunalt selvstyre i Danmark og man kan indvende, at folkebibliotekerne, som jo er kommunale institutioner, burde få de ekstra penge som bloktilskud. Når staten afsætter midler, som uddeles gennem en udviklingspulje, så er det et udtryk for at staten, i form af Biblioteksstyrel-

---

<sup>6</sup> Det følgende er et udsnit af en større undersøgelse som har været publiceret i Dansk Biblioteksforskning (Kann-Christensen, 2006)

sen, har en politik, som man med markedsmetoder prøver at få ført ud i livet. I de år der er tale om her nemlig 2000-2004 er det en særlig opgave for bibliotekerne at implementere Lov om Biblioteksvirksomhed.

BF, som administrerer den anden udviklingspulje, er en fagforening nemlig ”Forbundet for informationsspecialister og kulturformidlere”. Fagforeningens navn signalerer at medlemmernes interesser spænder vidt. Det er forventeligt, at udmøntning af BF's udviklingspulje afspejler, at BF er en fagforening, der har sine medlemmers (måske meget forskellige) interesser højt oppe på dagsordenen. Bibliotekarforbundet afsatte i perioden 2000-2002 600.000 kr. pr. år, og i årene 2003-2004 300.000 kr. pr. år til udviklingspuljen.

BF's udviklingspuljes formål er som forventeligt af en lidt anden karakter.

*”Formålet med puljen er at yde støtte til udviklings- og forsøgsarbejde på det bibliotekariske område, herunder områder som kultur, information og dokumentation. Hensigten med puljen er at fremme udvikling af bibliotekarer, faget samt specifikt at styrke og synliggøre den bibliotekariske profession. ... Midler uddeles primært til projektarbejde, uddannelse og forskning, som sigter mod imødekomme af fremtidige krav og udfordringer indenfor BDI- og kulturarbejde. Støtten ydes til formål af ekstraordinær karakter, dvs. formål der rummer nytænkning eller en anderledes vinkling af noget eksisterende. Formålet skal endvidere ikke alene kunne gavne den enkelte, men også tilføre faget som helhed ny viden og inspiration.” (Bibliotekarforbundets generalforsamling 1994)*

Her er det altså den faglige identitet og bibliotekarprofessionen, der er i fokus. Puljen skal støtte og fremme udvikling af bibliotekarer generelt samt gavne potentielt alle medlemmer af fagforeningen ved at ”tilføre faget som helhed ny viden og inspiration”. Målgruppen er ikke biblioteker, men bibliotekarer. Formålet, at styrke medlemmernes jobmuligheder, træder tydeligt frem i sætningen midt i citatet angående fremtidige krav og udfordringer på det bibliotekariske område. Udviklingspuljen skal bruges til, at bibliotekarerne selv hjælper sig selv og hinanden med at ruste sig til et fremtidigt arbejdsmarked. Dette stemmer overens med forventningen om, at en fagforening måtte ønske at fremme en vis grad af solidaritet blandt medlemmerne.

På de erklærede målsætningers niveau er forventningerne om forskelle således imødekommet. Biblioteksstyrelsen vil med deres udviklingspulje påvirke bibliotekerne bl.a. til, at implementere loven, og BF vil styrke sine medlemmers jobmuligheder og bibliotekarfaget.

Indsatsområderne fra både BF og Biblioteksstyrelsens udviklingspulje bærer præg af, at begge organisationer har været optaget af den nye bibliotekslov. Indsatsområderne, som omhandler konsulenttydelser, samarbejde og lederudvikling er affødt direkte af de nye vilkår, som loven medfører. Hovedformålet med Lov om Biblioteksvirksomhed var at give folkebibliotekerne bedre rammer for at løse deres opgaver i informations- og vidensamfundet og at præcisere grundlaget for det samarbejdende biblioteksvæsen (Jensen, 2000). I forbindelse med lovens vedtagelse iværksættes Det Særlige Udviklingsprogram under Biblioteksstyrelsens udviklingspulje. Der afsættes midler i årene 2000-2002. I disse år er udviklingspuljen forhøjet med 20 millioner.

I perioden afspejler indsatsområderne det, man i øvrigt diskuterer i væsenet – uanset om man repræsenterer fagforenings- eller kulturpolitiske positioner, nemlig *målgruppeorienteret biblioteksbetjening* som hovedsagelig omfatter etniske minoriteter og *børn*. I gennem hele perioden er der en stor fokus på *samarbejde* i mange forskellige former. Det strækker sig fra samarbejde om informationssystemer til samarbejde på tværs af kommuner og med andre institutioner. Det ses også, at både Biblioteksstyrelsen og BF støtter projekter som beskæftiger sig med effektiv biblioteksdrift og organisation. Her er det fx lovens nye krav og muligheder angående fokus på ledelse og indtægtsdækket virksomhed der er i fokus i begge puljer (Kann-Christensen, 2006).

I det følgende vil jeg foretage en analyse af en enkelt kategori af indsatsområder, som findes både hos BF og i Biblioteksstyrelsen. Analysen skal vise i hvilken udstrækning, der er tale om lighed i indsatsområderne, idet jeg vil argumentere for, at indsatsområderne er manifestationer af institutionaliserede værdier – en fælles logic of appropriateness i biblioteksvæsenet.

### *3.7.3 Effektiv biblioteksdrift og organisation*

Nedenfor har jeg opregnet Biblioteksstyrelsens indsatsområder fra 2000-2004, som jeg placerer under kategorien effektiv biblioteksdrift og organisation.

### 3. Institutionaliserede logikker i biblioteksvæsenet og dets omverden

- Kompetenceudvikling – Lederudvikling, længerevarende lederuddannelse og tilskud til korte kurser
- Overgang til heltidsbeskæftiget faguddannet bibliotekar
- Særlige serviceydelser og øget samarbejde (nye ydelser – net tjenester)
- Udvikling af bibliotekernes ydelser og tjenester som leveres mod betaling
- Etablering af beslutningsgrundlag for strategiske indsatser bibliotekssektoren

BF's indsatsområder under samme kategori er

- Projekter der i deres nytænkning kan medvirke til at udvikle faget og rammerne for faget herunder bibliotekerne
- Undersøgelse og udvikling af kompetencer og kvalifikationer for bibliotekarer i forhold til nuværende og fremtidige arbejdsområder
- undersøgelse og udviklingsprojekter indenfor organisationsudvikling

Nedenfor listes desuden eksempler på konkretiseringerne af indsatsområderne i kategorien.

- Udvikling af lederkompetencer – for nuværende og kommende ledere – rekruttering
- Udvikling af konsulentytelser og konsulentvirksomheder
- Udvikling og afprøvning af nye former for indtægtsdækket virksomhed
- Synliggørelse og formidling af de virtuelle biblioteksydelser i det fysiske rum

Som det ses af ovenstående, er kategorien *effektiv biblioteksdrift og organisation* stærkt præget af både NPM-rationalet og videnssamfundsrationalet. Der gives penge til omstilling, udvikling af betalbare ydelser og organisationsudvikling. Når indsatsområderne betragtes viser der sig en tydelig enighed om, at begge parter vil støtte bibliotekernes effektivitet i form af midler til:

- kompetenceudvikling (specielt til ledere) som antages at give en bedre drift
- organisationsudvikling som må have samme formål og
- nye ydelser og synliggørelsen af disse

At BF vælger at have fokus på de medlemmer, der beklæder lederstillinger i folkebibliotekerne kan anskues som et udtryk for et tvingende institutionelt pres idet loven fra 2000 ikke længere kræver, at bibliotekslederen skal være faguddannet bibliotekar. Bib-



lioteksstyrelsens indsatsområder afspejler det samme, og vi ser her et eksempel på hvordan de ved første øjekast overraskende ligheder i indsatsområderne kan forklares ved det tvingende institutionelle pres.

Hvad angår fokus på betalbare ydelser, er dette et eksempel på, hvorledes loven følges op i Biblioteksstyrelsens udviklingspulje med indsatsområdet ”Udvikling af bibliotekernes ydelser og tjenester som leveres mod betaling”. Dette sættes i gang i 2000, altså samme år som loven træder i kraft. Herefter følger BF trop året efter ved også at ville give penge til ”Udvikling og afprøvning af nye former for indtægtsdækket virksomhed”, og det er tankevækkende at en fagforening ikke ser det i modstrid med sine øvrige værdier at støtte op om udviklingen af betalbare ydelser. Det kan fortolkes i retning af at BF er en ekstremt nytænkende fagforening, men også at man i væsenet har samme normer for, hvad der er passende i en given periode. Her er der tale om normative institutionelle pres, og de betalbare ydelsers bedste effekt har da også flere steder fra været italesat som kompetenceudvikling, der også er blevet institutionaliseret som noget entydigt positivt.<sup>7</sup>

#### *3.7.4 Diskussion*

Det her omtalte eksempel tyder ikke på, at fagforening og styrelse har modstridende dagsordener. Tværtimod supplerer og overlapper indsatsområderne smukt hinanden i de to organisationer. Indsatsområderne hos BF er rensat for kritiske personalepolitiske positioner. BF har tilsyneladende en reaktiv dagsorden. Biblioteksstyrelsen er den proaktive partner, fordi Biblioteksstyrelsen som en styrelse under Kulturministeriet står som afsenderen af de politiske signaler, der følger med lov om Biblioteksvirksomhed. Styrelsens opgave er at sørge for, at bibliotekerne implementerer loven, og BF følger med. Dette gør, at man kan karakterisere puljerne som en del af et korporativt system. Det korporative system er karakteriseret ved, at staten og interesseorganisationernes snarere samarbejder om at finde fælles løsninger end modarbejder hinanden.

Her kan det være interessant at anskue biblioteksvæsenet som et organisatorisk felt. Professioner kan fx være med til at definere et felt (DiMaggio & Powell, 1991). Det danske biblioteksvæsen er gennemprofessionaliseret og domineret af en ganske bestemt faglig-

---

<sup>7</sup> Også bekræftet i interview med Bruno Pedersen (BF) april 2006.

hed. Uanset om det er de ansatte på folkebibliotekerne, i BF eller Biblioteksstyrelsen så har størsteparten gået på Danmarks Biblioteksskole og arbejdet i det samme begrænsede felt af biblioteker og institutioner. Alle vil væsenets bedste, og der er øjensynligt ikke nogen særlig modsatrettede synspunkter i forhold til, hvordan det fælles bedste opnås, og dette karakteriserer det korporative system, hvor der ingen steder høres en kritik af Biblioteksstyrelsen og dermed den statslige bibliotekspolitik.<sup>8</sup> (For en tilsvarende iagttagelse se Hvenegaard og Jochumsen (2006b) om den dynamisk fokuserede og oplevelsesorienterede diskurs i biblioteksvæsenet efter 2000).

Jeg har i det foregående betragtet indsatsområderne som manifestationer af institutionaliserede værdier. Det er her interessant at betragte institutionaliserede værdier der er med til at styre denne praksis. I det øjeblik en organisation, der har penge i dette tilfælde Biblioteksstyrelsen eller BF, vælger *ikke* at fordele midlerne ligeligt i form af fx bloktilskud eller sænkede kontingentsatser, men at fordele dem til ansøgere i konkurrence, reproduceres en institutionaliseret norm om, at man kan få mere for pengene ved at skabe konkurrence i mellem ansøgerne og privilegere de bedste. Den underlæggende værdi der kommer til udtryk her kan henregnes under rationalet New Public Management (NPM). Der er således også et adfældsregulerende aspekt forbundet med udviklingspuljerne, og de bruges til at få udmøntet moderorganisationernes politik. Når BF tager den reaktive rolle, som det er vist ovenfor, så trækker Biblioteksstyrelsen og BF så at sige på samme hammel på to niveauer. Både emnemæssigt, via indsatsområderne, som det er beskrevet i ovenstående afsnit, og igennem selve udviklingspuljetanken. Når biblioteker eller bibliotekarere søger udviklingspuljerne styrker de deres loyale indlejring i et system, hvor puljerne ikke bare påvirker hvilken retning udviklingen tager, men også belønner de biblioteker der reproducerer spillereglerne og vil underkaste sig evaluering og demonstrere udviklings/omstillingsparathed. På denne måde kan man sige at bibliotekerne fungerer på et marked, hvor de er i konkurrence om midler. Bibliotekernes projektkultur er således et resultat af den offentlige sektors modernisering og dermed er barn af tankegangen bag New Public Management. Men samtidig så er der en tendens til at den korporative model ophæver NPM rationalets ønske om konkurrence – her bliver den fremherskende biblioteksfaglige ensshed måske en barriere for udviklingen af den forskellighed, der kan drive konkurrencen frem til større effektivitet?

---

<sup>8</sup> Naturligvis er der kritik. Se fx Brücker & Høy (2003) eller Peter Birks kommentarer i Pihl (2003)

### 3.8 Konklusion

Analysen af de udvalgte dele af biblioteksloven samt to udviklingspuljers indsatsområder i perioden har vist, at der i biblioteksvæsenet eksisterer to rationaler side om side.

NPM-rationalet er fremherskende, som et institutionelt pres hvad angår både finansieringen af det udvidede materialebegreb og af bibliotekernes udvikling i øvrigt. Institutionaliseringen af denne norm har ikke været gnidningsløs. Bibliotekarernes fagprofessionelle normer strider på nogle områder imod NPM-rationalet, og det betyder, at selv om NPM-rationalet på det regulative niveau er institutionaliseret, har det på det normative niveau haft sværere ved at slå igennem. Scotts tredje søjle det kulturelt kognitive niveau, dvs. naturaliseringen af institutionen kan iagttages hvad angår udviklingspuljernes finansiering af projekter, men ikke på alle andre områder. NPM-rationalet er ikke naturaliseret og taget for givet i biblioteksvæsenet, om end det på mange måder både skaber og begrænser bibliotekernes handlerum – et forhold biblioteksforbundet har udnyttet – om end uden at overskride NPM rationalet egne grænser.

Informations- og vidensamfundsrationalet er i mindre grad til diskussion. Der er ikke blandt bibliotekarerne registreret nævneværdig modstand mod ny teknologi og kompetenceudvikling. Det er gnidningsløst blevet integreret i bibliotekarprofessionens – og bibliotekernes identitet og legitimitet. Omstillingsparathed er et ideal i begge rationaler. At bibliotekarere skal være omstillingsparate er der heller ingen diskussion om. Bibliotekarprofessionen har vist sig yderst forandringsvillig. Man har taget nye medier og opgaver på sig, og udviklingen af bibliotekerne, og prioriteringen af organisation og ledelse betragtes som en selvfølge på danske biblioteker i perioden 2000-2004.

## 4 Analysestrategisk mellemspil

### 4.1 Indledning

Afhandlingens første tre kapitler skitserer udover problemstilling og overordnet analysestrategi folkebiblioteksvæsenets møde med to samfundsmæssige tendenser, som jeg kalder NPM og Informations- og vidensamfundet. De analytiske dele af afhandlingen har således indtil videre bevæget sig på hhv. samfunds (makroniveau) og feltniveau (mesonniveau). I dette kapitel vil jeg introducere afhandlingens resterende kapitler og vise, hvordan de indledende analyser på makroniveau skal anvendes til at analysere de to cases, der foregår på mikroniveau. Dette kapitel er derfor en indledning til analysen af den dataproduktion, jeg har foretaget i Århus og Tårnby og udgør et analysestrategisk mellemspil. Kapitlet her skal således præcisere analysestrategien for analysen på organisationsniveau (mikroniveau).

Afhandlingens følgende kapitler falder i 2 dele. Den første udgøres af kapitel 5 og 6, som beskriver de to cases Tårnby og Århus. I beskrivelsen af hhv. Århus og Tårnby vægtes dels processen og anledningerne til organisationsforandringerne og dels en beskrivelse af biblioteket. Der er lagt vægt på at trække forskelle mellem de to cases op, idet kapitlerne skal læses som en art baggrund til de sidste tre kapitler, som er tværgående. Den anden del af resten af afhandlingen udgøres af kapitel 7, 8 og 9. De tre temaer som behandles i afhandlingens sidste tre kapitler er 1) Begrundelser, 2) Drift i teams, 3) Hierarki og selvledelse. Den tværgående vinkel er valgt ud fra en betragtning om, at det empiriske materiale ville komme bedst til sin ret ved at arbejde tværgående og tematisk med de to cases. Der er, som det fremgår af kapitel 5 og 6, mange karakteristika, der adskiller Tårnby og Århus, men hvad angår de organisationsforandringsmæssige emner, som er fokus for denne afhandling, er der mange overlap.

## 4.2 Fra samfunds- og felt niveau til organisationsniveau

Afhandlingens næste fem kapitler udgøres af analyser af de udvalgte informanternes fremstillinger af organisatoriske forandringer. I kapitel 5 og 6 kombineres de mundtlige fremstillinger med forskellige skriftlige dokumenter. I kapitel 7-9 anvendes alene interviewmateriale. Således relaterer fremstillingerne sig primært til de konkrete oplevelser af forandringerne. Dog er både interview og analyse foretaget med udgangspunkt i de resultater, som er præsenteret i kapitel 3, nemlig at der i biblioteksfeltet og i samfundet er fokus på effektivitet og omstilling bredere betegnet NPM. Således anvendes analyserne af samfunds- og feltniveauet som baggrund for at forstå, hvad der sker på organisationsniveau. Dette er en klassisk analysestrategi inden for den institutionelle teori. Suddaby og Greenwood (2005) beskriver, hvordan forandringer i forestillinger om legitimitet former den måde, som nye organisationsformer institutionaliseres. Hvis man anvender Suchmans legitimitetsbegreb, at organisationsopskrifter er legitime, hvis de opfattes af omverdenen som passende og gode (Suchman, 1995), så bliver det tydeligt, at samfunds- og feltniveauet har en betydning. Ligeledes er Scotts (2001) tre søjler et eksempel på, at institutioner, som får betydning for den konkrete organisation hviler på regulative, normative og kognitive aspekter. I folkebiblioteksfeltet består det regulative aspekt fx i biblioteksloven og indsatsområderne, som analyseredes i kapitel 3. Det normative aspekt er fx den måde, som NPM former moderniseringen af den offentlige sektor. Biblioteksvæsenets svar på disse reformer vil være præget af alle tre søjler. Men især den kognitive søjle kan siges at have en betydning for, hvordan bibliotekarere og andre aktører i feltet danner mening, om hvordan man på organisationsniveau skal forholde sig til de institutionelle forandringer i væsenet.

Kapitel 3 viste, hvordan der i folkebiblioteksfeltet eksisterer 2 rationaler side om side: NPM rationalet og informations- og videnssamfundsrationalet. Disse to rationaler er opstået på samfundsmæssigt plan, det er således ikke rationaler, som er opstået i biblioteksvæsenet men snarere nogle, som biblioteksvæsenet må forholde sig til, fordi de bl.a. følges af forskellige reformer og regulativer, som bibliotekerne skal følge. I kapitel 3 viste jeg, hvordan dele af NPM rationalet blev mødt af en vis modstand i væsenet, og hvordan informations- og videnssamfundsrationalet blev indarbejdet uden nævneværdig modstand. Der kunne spores en potentiel konflikt når NPM-reformerne skulle implementeres i biblioteksvæsenet. Hvis man bevæger sig endnu længere ned, på biblioteks- eller organisationsplan, vil man sandsynligvis stadig kunne identificere NPM rationalet og informations- og videnssamfundsrationalet. Men side om side med disse rationaler

vil der være et tredje ”rationale”, som udspringer af bibliotekarernes normer og måder at opfatte ting på. Den bibliotekariske logik.

Resultaterne af analysen i kapitel 3 og beskrivelsen af afhandlingens problemstilling i kapitel 1 og 2 er således nødvendige for analysen af informanternes fremstillinger af organisationsforandringerne i Tårnby og Århus. Hvordan disse resultater bidrager til analysestrategien for resten af afhandlingen, diskuteres nedenfor.

### 4.3 Analysestrategiske overvejelser

#### 4.3.1 *Institutionelle logikker*

I bevægelsen fra feltniveau til organisationsniveau er et relevant teoretisk begreb institutionelle logikker. Teorier om, hvordan institutionelle logikker spiller med i den institutionelle forandringsproces har interesseret mange institutionsforskere. Thornton og Ocasio (2008) understreger, at de institutionelle logikker ikke skaber den institutionelle forandring i sig selv, men at konkurrerende logikker i et felt kan forklare modstand mod institutionel forandring.

Ifølge Thornton og Ocasio 2008 er begrebet institutionel logik et teoretisk begreb, som kan forklare, hvordan forskellige emner får mening i en organisation. Ocasio (1995) beskriver, hvordan institutionelle logikker er bestemmende for, hvordan forskellige forhold i organisationen får opmærksomhed. Logikkerne forsyner aktører i organisationen med et ”regelsæt” og en række konventioner for vurderingerne af hvilke forhold der er vigtige og hvilke mindre vigtige, m.a.o. hvordan man skal fordele opmærksomheden.

En logik er ikke det samme som et rationale. En logik er institutionaliseret, det er rationalet ikke nødvendigvis. Et rationale kan således udvikle sig til en logik, hvis det får held til at blive institutionaliseret. Selvom analysen i kapitel 3 viser, at bibliotekerne ved indgangen til det nye årtusind ikke tager alle dele af NPM for givet (jf. Jeppersons definition af institutionalisering (Jepperson 1991)), er NPM alligevel allestedsnærværende, som jeg også vil vise i det følgende. Graden af institutionalisering kan også identificeres ved at analysere interviews. I oversættelsen af NPM-rationalet til en institutionaliseret logik vil man i interviewene kunne forvente, at informanterne italesætter NPM uden at

stille spørgsmål ved den, og man kan forvente, at NPM rationalet er blevet oversat til en art spilleregler. M.a.o. at logikken ikke kun findes på det regulative niveau men også på det normative og kognitive niveau. Det er vigtigt at påpege, at logikkerne ikke kun er knyttet til sprog, altså findes på det diskursive niveau, men at det også er knyttet til handling.

#### 4.3.1.1 NPM

I det ovenstående har jeg anvendt begreberne rationaler om hhv. NPM og Informations- og videnssamfundet. Jeg har også behandlet de to rationaler hver for sig. NPM og Informations- og videnssamfundet er to tendenser, som har forskelligt udspring, og derfor er de forskellige. Men hvis man skal behandle NPM som en logik, giver det god mening at medtage dele af Informations- og videnssamfundsrationalet. I kapitel 3 viste jeg hvordan normen om omstilling hidrører Informations- og videnssamfundet. Denne norm findes også i NPM. Ligeledes er der en stærk optagethed af teknologi i Informations- og videnssamfundsrationalet. Denne optagethed findes også i NPM (fx i Klausens organisations- og ledelsessøjle). I resten af afhandlingen behandler jeg NPM som en institutionaliseret logik. Det vil sige, at jeg i analysen af interview leder efter argumenter og fremstillinger af organisationsforandringerne, som stemmer overens med en NPM-logik.

Flere forfattere, bl.a. Reay & Hinings (2005) har beskrevet, hvordan NPM-logikken i forskellige sammenhænge konkurrerer med feltets egen professionslogik. Denne kamp kan have forskelligt udfald. I biblioteksvæsenet har vi i det ovenstående set, at der på feltniveau kan identificeres skjult modstand i form af manglende evne eller vilje til fx at prioritere indtægtsdækket virksomhed. Dette er en anden situation end den, som Reay & Hinings skriver med sundhedsvæsenet som case. Her har der været åbne kampe, som er endt med en slags våbenhvile. NPM-logikken kan anvendes til at iagttage, hvilke emner der får opmærksomhed i bibliotekerne. Men som nævnt ovenfor spiller også bibliotekarernes profession og faglighed en rolle. Derfor må man operere med en anden logik: Bibliotekarlogikken

#### 4.3.1.2 Bibliotekarlogikken

Informations- og videnssamfundsrationalets fokus på omstilling og teknologi har, som jeg har vist i kapitel 3, ikke på feltniveau mødt nævneværdig modstand i perioden 2001-2004. Denne iagttagelse suppleres af de pointer som er fremsat i antologien Biblioteka-

terne (Schreiber et al, 2005). Som beskrevet i kapitel 1 har Schreiber beskrevet bibliotekarerne som en semiprofession eller velfærdsprofession, som kæmper for at blive anerkendt som en ”ægte” profession. Samtidig er professionen relateret til den offentlige sektors modernisering, og dette betyder, at bibliotekarernes selvforståelse til stadighed udfordres og omdefineres. Anders Ørom (1993) har også beskæftiget sig med bibliotekarernes forskellige identiteter. Han skriver, at der er to klassiske bibliotekaridentiteter på spil fra 1960’erne, nemlig Kulturformidleridentiteten og Fagreferentidentiteten. Disse identiteter er knyttet til et overblik over materialerne og kontakten med lånerne. Det er således det indholdsbaseerede formidlingsarbejde, der er vigtigt for bibliotekarernes identitet. Ørom skriver videre, at fremkomsten af nye organisationsformer og teknologi på forskellig vis udfordrer disse identiteter. Teknologien, som anvendes i bibliotekerne, strider ikke nødvendigvis imod kulturformidlings og fagreferentidentiteternes fokus på materialer og lånerkontakt, men teknologiens indmarch i folkebiblioteket har betydet, at et servicerationale i mange tilfælde konkurrerer med det klassiske oplysningsrationale. Den elektroniske informationsformidling er nemlig i høj grad præget af en norm om ”effektiv fysisk-tilgængeliggørelse af information” (Ørom, 1993, p. 40).

I analysen af afhandlingens tværgående tematiske kapitler vil jeg, ligesom jeg gør med NPM-logikken, lede efter argumenter og fremstillinger af organisationsforandringerne, der kan stemme overens med en bibliotekarlogik.

#### 4.4 Konklusion

Når to logikker interagerer eller mødes i et felt eller en organisation, er der formentlig ingen af dem, der slipper uændret fra mødet. Således har jeg en forventning om at kunne identificere logikkerne i informanternes udsagn og argumenter, men jeg har også en forventning om, at de to logikker ikke findes i en ren form. Sandsynligvis vil de to logikker forme og forandre hinanden i praksis.

I analysen af afhandlingens tre tværgående tematiske kapitler (kapitel 7-9) er min analysestrategi således suppleret med de ovennævnte overvejelser vedrørende konkurrerende logikker. Derfor er kapitlerne struktureret som en analyse af, hvordan informanternes positioner i organisationen har betydning for, hvordan forandringerne fremstilles. Empiri, analysestrategi og teori skal således i en vekselvirkning svare på, hvordan de to logikker former forestillingerne om forandringer. Inden den tværgående analyse præsente-



res i kapitel 5 og 6 de to cases. De to cases præsenteres forholdsvis forskelligt. Dette skyldes at det tilgængelige empiriske materiale var meget forskelligt. I slutningen af kapitel 6 diskuteres konsekvenserne af forskelligheden.

## 5 Hovedbiblioteket i Tårnby - Fra ”den der lever skjult lever godt” til moderne hovedbibliotek

### 5.1 Indledning

Hovedbiblioteket i Tårnby ligger på Amager et godt stykke ude mod lufthavnen lige efter grænsen mellem Københavns Kommunes og Tårnbys villakvarterer. Når man kører ud ad Amager Landevej, kan man se biblioteket på venstre side af vejen, men for at komme derind med bil må man dreje af lidt før og køre ned ad vejen med det yndige navn: Kamillevej. Der er ikke meget by over denne del af Tårnby. Men til gengæld mange institutioner. På Kamillevej ligger udover biblioteket, en skole med svømmehal og en politistation. Biblioteksbygningen er tegnet af Gehrdt Bornebusch og er opført i 1982. Siden 1983 har biblioteket haft til huse i den røde bygning med glaskuplen i midten, der giver ovenlys til den centrale del af biblioteksrummet. På den anden side af Amager Landevej lidt længere inde mod byen ligger Tårnby Rådhus. Denne bygnings stramme elementbyggeri fra slutningen af 1950erne passer godt til det billede som man som interviewer får, når man drøfter bibliotekets og kommunens relation med de ansatte på biblioteket.

Hovedbiblioteket i Tårnby udgør afhandlingens første case. I 2004 fik biblioteket en ny bibliotekschef, og en af de første ting han gjorde var at omstrukturere ledelse, afdelinger og åbningstider på biblioteket. Det er dette organisationsudviklingsprojekt, der er baggrunden valget af Tårnbys som case i denne afhandling. Kapitlet skal vise, hvordan ledelse, ansatte og en forvaltningschef fra kommunens daværende undervisnings- og kulturforvaltning fremstiller biblioteket før og efter den ny bibliotekschefs ankomst til Tårnby. Kapitlet er struktureret, så det begynder med en analyse af, hvorledes biblioteket fremstilles af de involverede i forbindelse med overgangen fra den gamle til den nye organisationsstruktur. Herefter beskrives organisationsudviklingsprojektets indhold og processen. Kapitlet afsluttes med en diskussion af bibliotekets forhold til kommunen, og hvilken betydning disse forhold har for ledelsens og personalets vilkår på biblioteket.

## 5.2 Empirisk grundlag:

Det organisationsudviklingsprojekt, som er i fokus i denne afhandling, besluttet og gennemføres i 2004. På Hovedbiblioteket i Tårnby karakteriseres verden, som jeg vil vise nedenfor, som et før og et efter den nye bibliotekschef. Et eksempel på dette er et citat fra en mellemlider, der blev ansat efter organisationsudviklingsprojektet.: *"Ja. Jeg er kommet til efter det famøse oktober 2004. Altså, den skæringsdato"* (M-T). Det skal understreges at det er mit valg, at iagttage casen som et før og et efter. Organisationsudviklingen i Tårnby kommunes biblioteker (TKB) er ikke slut, der foregår løbende justeringer af organisationen.

Der foreligger ikke meget skriftligt materiale om tiden før 2004, hvorfor det empiriske grundlag for dette kapitel primært består af de interviews, som er foretaget i forbindelse med denne afhandling. De skriftlige dokumenter som (udover de trykte kilder, der er oplistet i litteraturlisten) er anvendt omfatter:

- *Diverse dokumenter vedrørende organisationsudviklingsprojektet og processen.*
- *Sang fra julefrokosten i december 2004*
- *Handlingsplaner fra 2004-2005 (der foreligger ikke handlingsplaner før bibliotekschefens tiltræden).*
- *Årsstatistikker fra 2003-2005. (Handlingsplaner og årsstatistikker er primært anvendt som baggrundsinformation, hvorfor der ikke henvises direkte til dem i kapitlet.)*

Alle disse skriftlige kilder er print. Der er således ingen af dem, der er trykte i traditionel forstand. Dog har årsstatistikkerne sandsynligvis været beregnet til tryk, eftersom de er sat op i A5 størrelse og nummeret som til en folder.

Fraværet af trykt materiale er en pointe i sig selv. De årlige beretninger, jeg har haft adgang til, er statistikker indberettet til Biblioteksstyrelsen. Der registreres udlån, nyan-skaffelser og kassationer. Men det er først i 2003, at der tilføjes en kommenterende beretning. Dette tyder på, at man i Tårnby inden 2004 ikke har haft megen fokus på at profilere sig udadtil. Dette præger da også kapitlet, idet kilderne for størstedelens vedkommende er karakteriseret ved intern kommunikation. Dette er vigtigt at holde sig for øje, når man analyserer dem (og jeg skal senere komme tilbage til denne diskussion). Ud-

over de skriftlige kilder bygges der i kapitlet på interview med bibliotekets ledelse og bibliotekarere.

### 5.3 Biblioteksvæsenet i Tårnby

Biblioteksvæsenet i Tårnby er en del af Tårnby kommune. Tårnby kommune ligger på Amager mellem Københavns kommune og Dragør kommune. Der bor ca. 40.000 borgere i kommunen, som er socialdemokratisk ledet. Tårnby Kommunes biblioteker består (i 2008) af Hovedbiblioteket (som bidrager med den aktuelle case) samt to filialer, filial Vestamager og filial Løjtegård. Desuden ligger Stads- og Lokalarkivet på biblioteket (siden 2005). I den periode, hvor jeg foretog interview på hovedbiblioteket, var der flere organisatoriske ændringer i gang. En tredje filial, Kastrup, blev lukket 1. januar 2007 og kommunens eneste biograf, Kastrup Bio, blev lagt ind under bibliotekets område. Således pågår den organisatoriske udvikling stadig, og der bliver løbende lavet om i strukturen. I det følgende vil jeg ikke beskæftige mig med de tiltag der er blevet implementeret efter 1.1. 2007. Hovedvægten i kapitlet lægges dog på de forandringer, der skete i 2004. Historien der fortælles om Tårnby (og ligeledes om Århus i kapitel 6), er et øjebliksbillede af organisationen, som den så ud i vinteren 2006/7, hvor interviewene foretoges.

Biblioteksvæsenet i Tårnby kommune har eksisteret siden 1899, hvor biblioteket lå i en privat lejlighed i Kastrup. Siden har hovedbiblioteket haft til huse mange forskellige steder, men ender altså i 1983 i den røde murstensbygning på Kamillevej (Jansen, 2008). Tårnby kommunes Biblioteker (TKB) hørte i 2004 ind under Undervisnings- og kulturforvaltningen, der ledes af en chef for forvaltningen. Han benævnes her Forvaltningschefen (F-T). Undervisnings- og kulturforvaltningen servicerer Kulturelt udvalg. Allerøverst i det kommunale hierarki findes Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen.

På Hovedbiblioteket i Tårnby er der en ganske bestemt måde at tale om kommunen og medarbejderne i forvaltningen. Denne måde kom mest til udtryk i små dagligdags samtaler, som jeg kunne overheøre, når jeg opholdt mig på biblioteket. Man omtalte som regel de kommunale udvalg og forvaltninger ”dem der ovre” eller ”dem ovre på den anden side” (hvilket henviser til at rådhuset ligger på den modsatte side af Amager Landevej). Der er således en udpræget ”dem og os” retorik i den daglige omtale af kommunen. Dette gælder dog ikke Bibliotekschefen. Han understreger derimod sit gode forhold

til kommunens embedsmænd, ligesom forvaltningschefen omtaler det gode samarbejdsklima med bibliotekschefen. Jeg skal senere komme tilbage til bibliotekets forhold til kommunen.

#### 5.4 Tårnby før 2004. – Der skete ikke ”noget”.

I analysestrategien (afhandlingens kapitel 2) har jeg konsekvent anvendt begrebet dataproduktion, og i analysen af personalet på HB i Tårnbys italesættelse af et ”før og efter 2004” bliver det tydeligt, hvorfor det er nødvendigt at tale om produktion af data og ikke (neutral) indsamling af data. I forbindelse med udarbejdelsen af dette kapitel er jeg mange gange stødt på udtalelser, der går i retning af, at der ikke skete noget på biblioteket før 2004.

*Det var så først da [forvaltningschefen] kom at der skete noget. (L-T)*

*Fordi de levede jo i en tidslomme, altså fra år 1975. (L-T)*

*Der var ikke nogen kurs. (M-T)*

*Med det samme kunne vi godt indse at der skulle ske noget sådan havde jeg det i hvert fald selv. At der måtte godt ske noget, og det gjorde der så. (B-T)*

*Ordet udvikling var ikke et ord vi brugte. Overhovedet! Aldrig. (B-T)*

Disse fremstillinger af biblioteket før 2004 kommer fra både ledere, mellemledere, og bibliotekarere. Dette må føre til en øget opmærksomhed fra interviewerens side, fremstillingerne udgør et ”mysterium” (Alvesson, 2005). Det er relevant at iagttage dataproduktionen i den forbindelse. Alle de andre spørgsmål jeg har stillet i de forskellige interview, har på en eller anden måde været relateret til enten organisationsudviklingsprojektet eller andre organisatoriske udfordringer (se i øvrigt bilag 1 for interviewguides). Derfor anvendtes i interviewsituationen en slags udviklingsdiskurs, når udtalelsen om at der ikke er sket noget i Tårnby før 2004, falder. Det der afgør hvad ”noget” er, er altså delvis mit eget udviklingsfokus, men det kan indvendes, at dette fokus også er fremherskende på biblioteket, når man i dag taler om tiden før den nye bibliotekschef. Dette be-

tyder måske, at forvaltnings- og bibliotekschefen (eller blot "tiderne") selv har betydet et øget fokus på organisatorisk udvikling på biblioteket. "Noget" er således nogle ganske bestemte ting, så som *udvikling, projekter, nye opgaver for biblioteket*. Alt sammen ting som der sker rigeligt af i tiden efter bibliotekschefens tiltrædelse. Det korte og det lange er, at jeg er medproducent af en udviklingsdiskurs i interviewsituationen. Når jeg spørger "om der ikke er sket "noget" før Den nye bibliotekschef kom til Tårnby, så spørger jeg ud fra en forståelse af at det "noget," der er sket eller ikke sket, skal forstås i en udviklingsoptik. Det som bliver til "noget", er altså tiltag eller projekter som har udvikling for øje. Der er selvfølgelig sket "noget," hvis man fokuserer på formidlings- eller materialepleje: Så er lånerne blevet betjent og materialesamlingen blevet optimeret løbende. I et enkelt interview udtrykker en leder, hvad man interesserede sig for på biblioteket i "gamle dage". Hun udtrykker på det således:

*"Og også fordi, det var jo ikke et moderne, det var jo et gammeldags bibliotek. Det var jo... vi var jo heller ikke særlig interesserede i IT. Det var et gammeldags bibliotek på den måde, at vi koncentrerede os jo ikke om brugerne. Vi koncentrerede jo os om at have et bibliotek hvor bogsamlingen var perfekt. (L-T)*

Denne karakteristik understøttes af udtalelser om, at den tidligere kulturudvalgsformand var optaget af bøger og bogens verden.

Flere steder bemærker man også at der har været fokus på service:

*Vi har haft ry for at ha en rigtig god service her i huset. (B-T)*

Fokus i de ovenstående citater er samling og service. Helt i tråd med Øroms (1993) bibliotekaridentiteter som er behandlet i kapitel 4. Der er med få undtagelser enighed blandt de interviewede om, at der ikke før 2004 var fokus på IT. Dette er en vigtig del af "noget". Men man kan undre sig over at hele det skift, som alle biblioteker har været igennem i 1990'erne, som indebærer en inddatering af den samlede bestand, overgangen fra kortkatalog til bibliotekssystem samt Internettets opkomst, ikke bliver omtalt. Jeg går ud fra at forklaringen er, at man nu "tager det for givet". Men at påstå at biblioteket har levet i en tidslomme fra 1975-2004, er under alle omstændigheder et udtryk for et bestemt blik på bibliotekets liv. Ikke en "sand" afspejling af aktiviteterne.

Men organisationsudvikling er fokus i afhandlingen her, og derfor det jeg interesserer mig for, men det er vigtigt at holde sig for øje, at en anden diskurs først kan identificeres, når man har fået øje på udviklingslogikken (Alvesson, 2005). Dette siger noget om, hvad der i dag er ”værd at tale om” (Thornton & Ocasio, 2008).

Konkluderende kan man udlede at det har været en gnidningsfri proces at skabe en fælles forståelse mellem mig selv og de interviewede. ”noget” betyder udvikling og forandring. Forandring knytter sig til et skift i fokus fra service og samling til IT, bruger- og omverdensfokus, selvudvikling og organisatoriske forandringer. Dette stemmer overens med NPM-logikken. Således kan fremstillingerne af ”noget” også tolkes som NPM-logikkens sejr over bibliotekarlogikken.

## 5.5 Skiftet - Behovet for forandring

I det efterfølgende afsnit vil jeg analysere skiftet som indvarsles ved den gamle stadsbibliotekars fratræden. Og kulminerer i den organisationsforandring som er fokus i Tårnbycasen.

*Mel: ”Der er fut i fejemøget”*

*Sikken år der nu er gået  
Sikken ændring vi har fået  
Siden [stadsbibliotekaren] han gik a' ved nytårstide  
Først kom bud fra [forvaltningschefen]  
Det gav mange af os feber  
Alt det vante skulle lægges helt til side  
[Forvaltningschefen] bød som en Salome:  
”Væk med alt det autonome”  
”Færre chefer” ak ja sådan lød parolen  
”Jeres udlånstal det daler  
Derfor færre personaler  
Folk de finder selv hvad de vil have med sig hjem”  
Og så kom jo ventetiden.  
Hvem bliver chef og hvem har viden?*

*Så det kan jo ikke undre  
At nogen her fik tics.*

*Ind ad døren kom en jyde  
Med den rette attitude  
Sindig? Nej! Det kan vi alle roligt sige,  
For Jens Lyn jo fluks lancerer  
Nye toner og ideer:  
Det hybride bibl'otek er uden lige!  
Har man forslag så er svaret:  
Mail notat, så er den klaret,  
For kalenderen er booket op med møder  
Synlig ledelse bag døren  
Firebanden er aktøren:  
Se [navn] hersker over publikummets smag  
Ingen skrankepaver mere  
Nej [navn] ekspederer  
IT-chefen [navn] svæver  
Han er bare altid med!*

Sådan lød de to første vers af festsangen ved julefrokosten i Tårnby d. 3. december 2004. Sangen er udformet som en lille folder med manipulerede billeder af Jens Lyn, der har fået den nye bibliotekschefs ansigt på. På bagsiden står der under billedet ”Gennembruddets mand”. Sangen giver et meget fint billede af den selvforståelse, der findes på Tårnby bibliotekerne, som skal udfoldes nedenfor. Der er tale om et personale, som italesætter Bibliotekschefens indtræden på scenen i deres verden som et markant skift og et farvel til ”gamle dage”. Det er ikke kun et skift der italesættes i sangen. Der antydes også, hvilke begrundelser for forandringer der er i spil ved organisationsudviklingen i Tårnby. Disse begrundelser behandles kort efter den efterfølgende analyse af interviewudsagn og mere udfoldet i afhandlingens kap. 7.

I det følgende anvender jeg første vers af sangen som en skabelon for at analysere skiftet, som bibliotekschefens tiltrædelse udgør på Hovedbiblioteket i Tårnby. Det skal påpeges, at det efterfølgende ikke er en analyse af sangen. Jeg anvender sangen til at ordne citater fra interview.



**Sikket år der nu er gået  
Sikken ændring vi har fået  
Siden [stadsbibliotekaren] han gik a' ved nytårstide**

Disse tre første linjer af sangen markerer, at skiftet sker da den gamle stadsbibliotekar gik af. Den gamle stadsbibliotekar beskrives af det nuværende personale og forvaltningschefen som en mindre egnet leder. Men der er dog ikke udelukkende negative beskrivelser af ham blandt de interviewede. Blandt nogle beskrives han som meget viden- de, men som det efterfølgende citat viser, er holdningerne til den afgående leder præget af en dobbelthed.

*Han var en humanist og han var jo skøn fordi han havde masser af tid til sin rådighed, han sad med benene oppe og læste historiske bøger (grin) han var ufattelig velorienteret. (B-T)*

Det er svært at udarbejde en fyldestgørende karakteristik af den tidligere stadsbibliotekar, på baggrund af de interviews jeg har foretaget, og det er da heller ikke meningen, men man kan dog finde antydningen af en beskrivelse af ham som en *primus inter pares* leder (Klausen, 2001). *Primus inter pares*, betyder den første blandt ligemænd, en leder der er taget fra egne rækker, ofte fordi han/hun var fagligt dygtig. *Primus inter pares* lederen ser sig selv som primært en fagperson og først sekundært som leder. Dette er vigtigt for at forstå kontrasten til forvaltningschefen, som får en ”ordentlig omgang” i de næste strofer af sangen.

**Først kom bud fra [forvaltningschefen]  
Det gav mange af os feber  
Alt det vante skulle lægges helt til side**

Forvaltningschefen tilhører en anden slags lederkategori. Her er der tale om en Leder med stort L (Klausen, 2001). En leder med stort L skal ikke forstås som en boss, men som en leder der primært har strategiske udfordringer for øje og i mindre grad de fag- faglige problemstillinger i organisationen.

Man kan identificere en diskrepans mellem interviewene og sangens udlægning af rækkefølgen i begivenhederne i slutningen af år 2003. Sangen beskriver, som det fremgår at den tidligere stadsbibliotekar gik af, og at forvaltningschefen derefter kom med sit bud om at alt det vante skulle lægges til side. I interviewene er der dog en samstemmende

beretning om, at forvaltningschefen havde en kraftig medvirken til stadsbibliotekarens afgang. Således beskrives det, at efter forvaltningschefen blev ansat i Kultur og Skoleforvaltningen i 2003, ”opdagede” han bibliotekets stillestående liv og ”dårlige ledelse”. Forvaltningschefen fungerede efter stadsbibliotekarens afgang i en periode på ca. et halvt år (fra efteråret 2003- foråret 2004) som konstitueret leder eller administrator. I de ovenstående strofer fremgår det tydeligt, at skiftet af sangskriveren opfattes som værende af revolutionær art. ”Alt det vante skulle lægges helt til side”. Hvad det vante er, mener jeg hænger sammen med den ovenstående diskussion af, hvordan ”noget” defineres. Det vante er sandsynligvis skiftet fra en fokus på service og samling til en moderne og udviklingsorienteret organisation.

De konkrete tiltag som forvaltningschefen lagde vægt på behandles også i sangen.

**[Forvaltningschefen] bød som en Salome:**

**”Væk med alt det autonome”**

**”Færre chefer” ak ja sådan lød parolen**

Sangskriveren sammenligner i første strofe af det ovenstående, forvaltningschefen med Salome. Salome er en bibelsk figur, som bedst er kendt for ønsket om Johannes Døberens hoved på et fad. Så når forvaltningschefen som en Salome forlanger noget, giver det associationer til et vilkårligt og ubegrundet ønske om noget ”ekstremt”. Men hvad byder han så, forvaltningschefen?

Forvaltningschefen opdager med egne ord, at ”*vi havde et bibliotek som ledelsesmæssigt ikke blev håndteret*”. Mere konkret er de elementer i organisationen, som bliver diagnosticeret som problematiske (af både forvaltningschefen og senere bibliotekschefen) dels, at de forskellige publikumsafdelinger ikke arbejder sammen. Børne-, musik- og voksenafdelingen havde egne HK’ere, egen ekspedition og egen måde at gøre tingene på. Biblioteket var ligeledes præget, af at der var tre åbningstider og tre kulturer på biblioteket. Forvaltningschefen i kommunen betegner Børne-, musik- og voksenafdelingen som ”de tre satellitter” eller som de ”autonome enheder”. Det er denne problematik, der henvises til i sangen, når den beskriver, hvordan forvaltningschefen ville væk fra ”al det autonome”. Det, som forvaltningschefen ønskede sig i stedet, var fælles åbningstider og fodslag blandt bibliotekets afdelinger. bibliotekschefen er, som det også fremgår senere, helt på linje med forvaltningschefen i sin karakteristik af de autonome enheder: Bibliotekschefen beskriver det på denne måde:

*Ja, det var sådan, at her på hovedbiblioteket der var der tre forskellige afdelinger, musik børn og voksne. Og de tre afdelinger havde tre forskellige hold åbningstider. Og det var der selvfølgelig ikke nogen lånere der kunne hitte rede [...] det var så grotesk og forvirrende og dårlig service at ikke engang personalet kunne huske det på stående fod. (L-T)*

Det, der var brug for, var med forvaltningschefen ord

*Jeg ville hellere have et bibliotek hvor der var et samarbejde og hvor man udnyttede ressourcerne. Det var sådan nogle overordnede tanker om hvordan det kunne se ud. Færre ledere, en bibliotekschef i stedet for, og der havde jeg jo så brug for at få ansat en bibliotekschef, sådan så jeg formulerer hvordan organisationen kunne se ud og i samarbejde med mig kunne være med til at designe et fremtidigt bibliotek. (F-T)*

For det første er det værd at hæfte sig ved, at forvaltningschefen vil have en bibliotekschef frem for en stadsbibliotekar<sup>9</sup>. Dette understøtter bevægelsen fra kollegial primus inter pares-ledelse til Ledelse med stort L. Men citatet illustrerer også sangtekstens strofe om, at parolen var færre chefer. Set med et institutionelt blik er det interessant, at ordvalget er ”ak ja, sådan lød parolen”. En parole er et bud eller en række slagord. Dette kan sidestilles med en institutionaliseret norm, og både bibliotekschefen og forvaltningschefen er da også enige om, at ”parolen” er færre chefer. At der skulle være færre chefer begrundes bibliotekschefen og forvaltningschefen enslydende med en beskrivelse af bibliotekets ledelsesstruktur før. Men færre chefer kan også være et udtryk for en institutionaliseret norm, som jeg vil komme tilbage til i afhandlingens tværgående tematiske kapitler.

Før 2004 havde biblioteket en ledelsesgruppe (BLG), som bestod af op mod ti personer. De personer i ledelsen, som har været på biblioteket i den periode, beretter enstemmigt om en alt for stor ledelse, som var svag og ikke særlig beslutningsdygtig, forstået på den måde, at der i kulturen på biblioteket var tradition for, at når en beslutning endelig blev truffet, måtte alle afdelingslederne ”hjem” til deres respektive afdelinger, hvor man så

---

<sup>9</sup> Den ændring i loven som gør dette muligt er diskuteret i kap. 3.

kunne opleve, at man blev sendt tilbage til BLG med uforrettet sag, fordi afdelingen ikke kunne acceptere den beslutning, der var blevet taget. Der fremstilles således et element af kollektiv eller demokratisk ledelse, en kultur hvor de ”menige” ansatte havde forholdsvis stor magt, men hvor ledelsen ikke var beslutningsdygtig. M.a.o. det som biblioteket havde brug for var en stærk ledelse, en beslutningsdygtig ledelse og en ledelse som kunne få ”de 70eragtige” bibliotekarere til at gøre hvad der blev sagt.

**”Jeres udlånstal det daler  
Derfor færre personaler  
Folk de finder selv hvad de vil have med sig hjem”**

Her fremstilles opfattelsen hos sangskriveren af forvaltningschefens effektivitetsorienterede fokus. Forvaltningschefen fortæller i interviewet, at der er sket en reducere med ca. 10 stillinger, men at det ikke har påvirket bibliotekets funktion. Denne fortælling er parallel med bibliotekschefens beretning om samme emne. Og han fortæller da også selv, hvordan han oplever, at biblioteket ”producerer” det samme som før og mere til. Både bibliotekschefen og forvaltningschefen beretter om, hvordan der var alt for mange personaler, og hvordan de ikke havde noget at lave. Så i skiftet (mere end i organisationsændringen) artikuleres et rationaliserings behov, helt i tråd med NPM-logikken. Den sidste linje i ovenstående *”Folk de finder selv hvad de vil have med sig hjem”* kan læses som en konstatering af en modsætning mellem sangskriverne og ledelsen. Det er forvaltningschefen, der angiveligt skulle mene, at bibliotekarerne er overflødige, fordi lånerne selv kan finde ud af det hele selv.

**Og så kom jo ventetiden.  
Hvem bliver chef og hvem har viden?  
Så det kan jo ikke undre  
At nogen her fik tics.**

Det var jo som bekendt den nye bibliotekschef, der ”blev chef og havde viden” og dette behandles i næste vers af sangen, samt i næste afsnit her i kapitlet. Inden vi kommer så langt, skal en bemærkning dog falde om udtrykket ”at få tics”. Udtrykket at få tics anvendes også i forvaltningschefens udlægning af startfasen, hvor han siger:

*Og... jeg har da også... en af medarbejderne sagde engang til mig... jeg kom derover til et personalemøde hvor jeg sådan skulle fortælle om nogle*

*ting der sagde hun lidt venligt, men hun mente det jo nok et eller andet sted "jeg får tics når du kommer" (F-T)*

Det understøtter min formodning om, at der er bred enighed om, hvordan det der skete skal fortolkes: at biblioteket har stået i stampe i mange år (at der ikke skete "noget"), og at bibliotekschefens entre i organisationen repræsenterer et markant brud for biblioteket.

Historien går således:

Den gamle Stadsbibliotekar holdt op, og forvaltningschefen "overtog" i et halvt års tid som en administrativ overgangsfigur. Bibliotekschefen bliver så ansat med den bundne opgave at skabe sammenhæng i organisationen – at skabe ens åbningstider, fælles ekspedition og at etablere en mindre ledelse. Det gør han så med de problemer og muligheder, det nu giver. Kronologien vises i figuren nedenfor.

Medio 2003

- Forvaltningschefen ansættes i Tårnby kommune

Efterår 2003

- Stadsbibliotekaren går på pension
- Forvaltningschefen fungerer som administrator af biblioteket

sommer 2004

- Bibliotekschefen ansættes
- Hans bundne opgave er at foranstalte et nyt ledelsesteam, skabe ens åbningstider og  
Én samlet ekspedition for hele organisationen

Efterår 2004

- Den nye (team) organisation træder i kraft
  - Vicestadsbibliotekarstillingen nedlægges
  - Team oprettes
  - Ny ledelsesgruppe etableres
  - Principper og nøgleord (værdier) præsenteres

Nytår 2005

- Åbningstiderne og ekspeditionen samles

Efterår 2005

- Stop op dage i Nødebo
  - Teamtræning

Det har undret mig, at de involverede ikke har haft en mere forskellig fortolkning af forløbet. I en organisation, der har været præget af en stærk afdelingsopdeling, var det forventeligt, at man kunne identificere subkulturer i en organisationskulturel forståelse (Schultz, 1990), og at disse ville have forskellige opfattelser af betydningen af forandringerne på biblioteket.

Når dette netop ikke er tilfældet, så peger det hen imod, at historien har status som en myte. Myter beskrives i litteraturen om organisationskultur som verbale symboler, der reproducerer det dominerende kulturelle mønster. Myten udspringer ikke nødvendigvis af den aktuelle organisatoriske virkelighed, men af en overførelse af fx fortidige hændelser til den aktuelle situation (Schultz, 1990). I denne forståelse vil historien om, at der ikke er sket ”noget” på Tårnby bibliotek i mange år og at det der nu er sket er skabelsen af en organisation, der er mere fleksibel, beslutningsdygtig og ”fremme i skoene” være en myte, der kan forklare den aktuelle dagligdag på biblioteket. Ligeledes kan myten om at der tidligere ikke skete noget forklare eller måske ligefrem fungere som undskyldning, hvis personalet skulle vise sig mindre omstillingsparat.

## 5.6 Tårnby efter 2004 - På vej mod et moderne hovedbibliotek

I dette afsnit introduceres 3 store ændringer i strukturen, som bliver indført i slutningen af 2004 og starten af 2005. Det drejer sig om ændringer i ledelsesstrukturen (hierarki), arbejdet med at skabe et sammenhængende ”hus” (fælles fodslag på Kamillevej) og oprettelsen af teams i stedet for afdelingerne (specifikt at man skifter afdelingslederne ud med teamkoordinatorer). Fremstillingerne af disse forandringer behandles mere indgående i kapitel 7-9. I det følgende får de skriftlige kilder lov at tale. Disse suppleres dog af enkelte citater.

### 5.6.1 Hierarki

I det skriftlige materiale, der ligger på organisationsændringen, fremgår det, at biblioteket styres ved værdibaseret ledelse, og at nøgleordene er ”*respekt, dialog teamwork og selvledelse*”. (PowerPoints præsenteret for personalet d. 1. september 2004), Den øverste ledelse på HB i Tårnby består af en gruppe på 4 personer (i sangen ovenfor omtalt som 4-banden). Den lille ledelsesgruppe består af Bibliotekschefen samt It-chefen (som også er stedfortræder), lederen af Ekspeditionen samt Publikumschefen. Publikumschefen er leder for teamkoordinatorerne for børn, voksen og musik samt filialerne.

Som det fremgår af organisationsdiagrammet nedenfor, er to af medlemmerne af denne gruppe desuden teamkoordinatorer. Det drejer sig om IT-chefen og lederen af Ekspeditionen. I de interview jeg har foretaget, er det af andre mellemledere flere gange blevet

bemærket, at de to teams, der havde deres egen teamkoordinator i ledelsen, muligvis havde en ”fordel”, idet der var kortere til den øverste ledelse for dem. De to teamkoordinatorer, det drejer sig om, benægter dog denne fordel, men diskussionen er interessant, fordi den siger noget om den afstand, som personalet oplever til den øverste ledelse. Således kan der identificeres en forandret beslutningsstruktur i biblioteket. Denne analyseres i kapitel 9.

I de ovennævnte PowerPoints fremgår det, at opgaverne for den nye ledelsesgruppe er ressourcefordeling. En af de første opgaver, som ledelsen skal tage fat på, efter organisationsændringen er desuden udarbejdelsen af en vision. Disse ledelsesopgaver er således primært strategiske.

#### *5.6.2 Fælles fodslag på Kamillevej*

Som nævnt ovenfor var en af de bundne opgaver som bibliotekschefen fik at skabe fælles åbningstider og fælles ekspedition for publikumsafdelingerne. Men bag denne opgave, som er en ”simpel” strukturopgave ligger også et ønske om at skabe en anden kultur. En kultur hvor man arbejder sammen, og trækker på samme hammel som ét hus, fx ved at afløse hinanden på kryds og tværs. Det var nyt. Bibliotekschefen siger fx *Det havde man jo aldrig gjort før, man havde kun afløst i sin egen afdeling. (L-T)*. Ifølge bibliotekschefen var det nødvendigt at tage afsked med en meget stærk afdelingskultur, som ikke bidrog til et godt arbejdsmiljø. Man passede sig selv og sladrede om hinanden, hvilket, sammen med den hidtidige ledelsesstruktur med de mange afdelingsledere der sad i BLG, gjorde det nødvendigt at arbejde med det fælles fodslag for at kunne skabe en fleksibel og beslutningsdygtig organisation, der kunne betegne det moderne hovedbibliotek. Den oplevede nødvendighed af fleksibilitet diskuteres i kapitel 7.

#### *5.6.3 Teams*

Det tredje og sidste element, som skal introduceres her, er dannelsen af teams. På hovedbiblioteket i Tårnby beskrives organisationen som en teamorganisation med teamkoordinatorer i stedet for afdelingsledere. Der er 3 publikumsteam på hovedbiblioteket. Hertil kommer ekspeditionen og IT, hvis teamkoordinatorer også har en plads i ledelsen.

Jeg har ovenfor beskrevet, hvordan den nye beslutningsstruktur er forandret i forhold til den gamle. Der er i den nye struktur oprettet en publikumschef. Publikumschefen er således chef for teamkoordinatorerne i børn, voksen og musik. Dette nedtoner teamkoordinatorernes ledelsesrolle og er en af begrundelserne for den nye struktur, som jeg skal vise i kapitel 7. Bibliotekschefen beskriver i et interview også hvordan teamarbejdsformen har andre funktioner i organisationen.

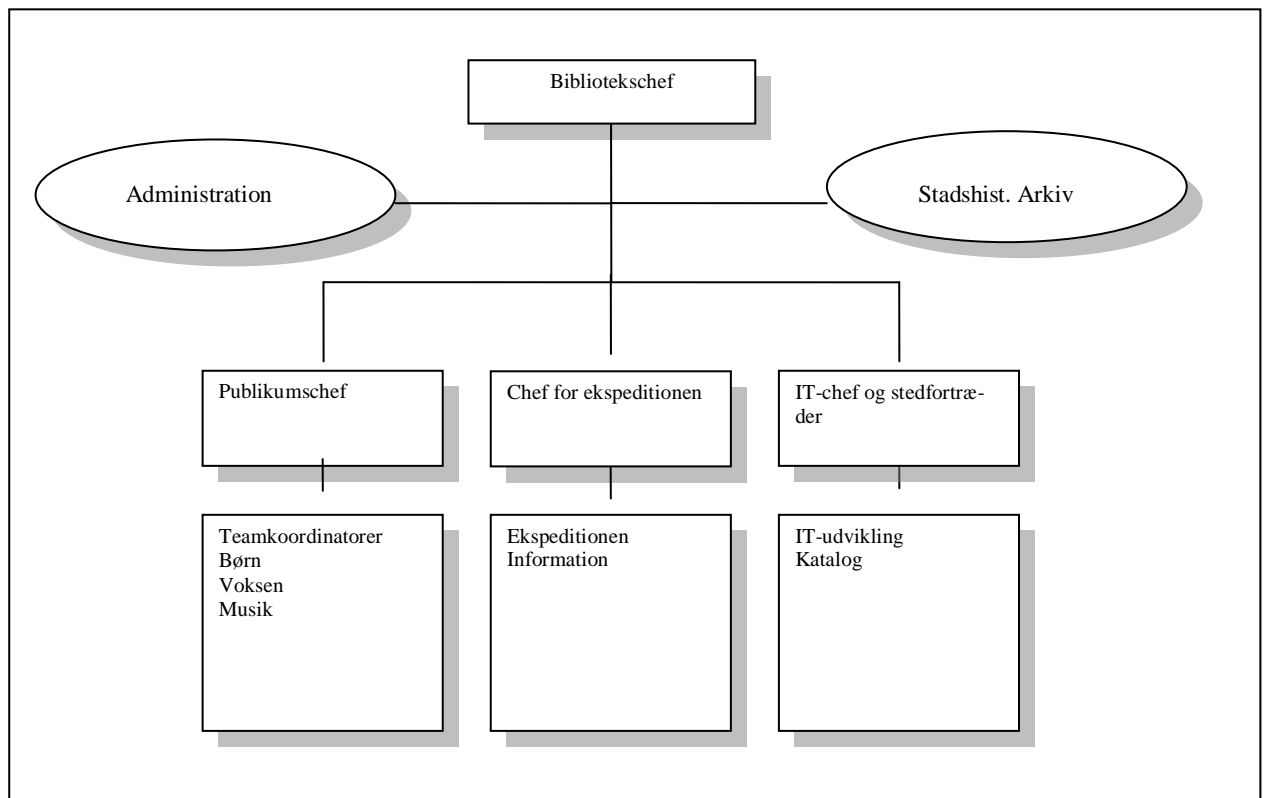
*Team det indikerer at der er en masse samarbejde mellem forskellige personer. Et team det indikerer at man arbejder målrettet på at udnytte de ressourcer der er (L-T)*

Her kobles teams til en bedre udnyttelse af ressourcerne. Dette citat er relevant, fordi organisationsudviklingsprojektet også indeholdt overvejelser om reducere af personale, som det også fremgår af sangen ovenfor. Den vigtigste forskel fra afdelingsstrukturen er dog, ifølge bibliotekschefen, teamkoordinatorens rolle. Han siger:

*[...]beslutningsstrukturen i et team er langt mere demokratisk end i en afdeling. I et team der er teamkoordinatoren meget mere... i langt højere grad en del af teamet end en afdelingslederen der måske sidder i et bur for sig [...] Tit og ofte så sidder man og diskuterer og udvikler på lige fod med de andre og så er det kun i det øjeblik hvor der kommer en opgave ind, at der bliver man sgu nødt til lige at holde et møde, og så er det ligesom teamkoordinatoren der skal tage teten og sige "vi skal have et møde, vi har fået en opgave, der er en deadline" og ligesom sørge for at der bliver organiseret noget. (L-T)*

Der er to interessante elementer i dette citat. For det første betones det i citatet, at teamkoordinatoren er en "spillende træner", at vedkommende er en del af teamet. Det andet der betones er, at teamkoordinatoren har en funktion som bindeled mellem teamet og ledelsen. Nedenfor er det nye organisationsdiagram, som det blev præsenteret ved personalemødet i efteråret 2004, afbildet. Det er tydeligt at diagrammet understøtter Bibliotekschefens italesættelse af teamkoordinatorernes rolle i organisationen, eftersom de figurerer sammen med teamet og ikke i en boks for sig selv.





Indførelsen af teams sammen med betoningen af værdibaseret ledelse med de ovenfor nævnte værdier ”*respekt, dialog teamwork og selvledelse*” tegner en organisk organisationsform. I det empiriske materiale bliver det dog tydeligt, at teamkoordinatorerne har en anden opfattelse. Både i interviews og ved møder fremgår det, at de oplever sig selv som ledere hvis vigtigste rolle er at tage beslutninger, drive udviklingen frem, samt at sørge for, at de beslutninger som ledelsen tager, bliver ført ud i livet. Altså en klassisk mellemlederrolle. Denne sidste del af rollen at sørge for at det som ledelsen beslutter, bliver ført ud i livet, passer fint ind i Bibliotekschefens beskrivelse af teamkoordinatorens funktion, men betoningen af beslutningskompetence og fremdrift er ikke i tråd med bibliotekschefens udlægning. Denne problematik behandles grundigere i kapitel 9 om hierarki og selvledelse

## 5.7 Forholdet til kommunen

I flere interview fortælles der om det særlige ved Tårnby kommune. Der berettes om hvordan man sætter en ære i ikke at være først med det nye. Man venter lige og ser hvor udviklingen går hen.

*Det er det der er deres udgangspunkt. Det er at vi lever stille og roligt ... og så holder vi os lidt tilbage og vi sørger for ikke at være de første og vi skal heller ikke være de aller-, allersidste. Men hvis vi ligger nede i bageste tredjedel så vil vi altid få noget der er sikkert. (L-T)*

I et andet interview betegnes kommunen som en "husmandskommune"

*Ja altså forstået på den måde at hvis du går helt tilbage til de glade tresere hvor der jo var en enorm udbygning for lånte penge [...] Det gjorde man ikke i Tårnby. ...[i 1970erne]... var de i gang med at bygge den sidste skole. Men den blev kun bygget når der var penge. Man gik sandelig ikke ud og lånte vel? (B-T)*

Desuden fremgår det af mange interview at "dem ovre på den anden side" blander sig i mange forhold vedrørende IT. Fx vil kommunen gerne have hånd i hanke med indkøb af IT, og hvorledes personalet (ikke brugerne) anvender Internettet. Et eksempel på dette er min egen oplevelse i forbindelse med mit ophold i organisationen. Jeg fik venligt stillet et skrivebord og en computer til rådighed, da jeg i forbindelse med dataproduktionen til denne afhandling opholdt mig på biblioteket i en uge. Dog kunne jeg ikke umiddelbart få lov til at anvende Internettet. Forklaringen var, at "dem ovre på rådhuset" overvågede trafikken fra biblioteket på Internettet, fordi de mente, at der måtte en vis kontrol til for at forhindre, at nogen kunne hacke sig vej ind i kommunens netværk, og desuden for at undgå virus.

En leder beretter endvidere om, hvordan kommunen ønsker større IT indkøb drøftet i økonomiudvalget, hvilket betød en usmidig proces i forbindelse med bibliotekets indkøb af IT.

*Og det er sådan nogle detailplanlægninger og styringer som kommunen elsker at gå ned i derfor betyder det også at det er meget svært at føle en frihedsgrad i forhold til økonomien. Du kan ikke gøre noget. Det kan godt være at du har en million kroner men du må ikke bruge dem før du har søgt om lov til at bruge dem til nogle bestemte ting. Så når man har et budget, så skal man ikke regne med at man har et budget, så har du bare lov til at bruge nogle penge når du har fået lov. (L-T)*

Disse citater giver tilsammen et billede af et kommunalt system, som er præget af en udpræget grad af forsigtighed og ønske om kontrol.

Samtidig blev bibliotekschefen hyret til at **udvikle** organisationen. Bibliotekschefen udtrykker aldrig kritik af kommunens ønske om kontrol snarere tværtimod. Han betegner kommunen som lyttende og positivt indstillet overfor biblioteket, Desuden er han blevet ansat for at kunne udvikle biblioteket, så det kan være tidssvarende og omstillingsparat.

Dette betyder, at biblioteket som helhed og bibliotekschefen i særdeleshed skal navigere i et komplekst samspil med kommunen, der både agerer kontrollerende og ønsker udvikling. På denne måde er biblioteket udsat for modstridende institutionelle pres. På den ene side er der en norm i biblioteksvæsenet og den offentlige sektor om teamwork, selvledelse etc. På den anden side opleves det, at der er brug for en mere strikt beslutningsdygtig og hierarkisk organisation. Og derfor dannes den lille ledelsesgruppe, og teamledernes rolle som ledere nedtones.

Man kan analysere denne problematik på flere måder og i de efterfølgende kapitler vil jeg komme tilbage til denne problematik. Her vil jeg anvende Andersen og Thygesen (2004) til at vise, hvordan de løse koblinger, der er beskrevet ovenfor, kan forstås.

Som nævnt i kapitel 3, opererer Andersen og Thygesen med tre perioder i forvaltningshistorien. Bureaukratiet der er præget af kontrol og styring ved hjælp af regler. Sektorforvaltningen der har et ønske om at samstemme dele af forvaltningen inden for en sektor. Den superviserende forvaltning hvori den offentlige organisation skal udvikle sig, være omstillingsparat, men skal selv definere udviklingen. Enhver indblanding i form af kontrol eller regler for, hvordan organisationen skal forvalte sit område, ville være at ødelægge hele tankegangen bag. Deraf betegnelsen den superviserende forvaltning.

I Tårnbys tilfælde er et område som fx organisation og ledelse et eksempel på, hvordan biblioteket selv kan forvalte udviklingen. Der er en forventning om, at biblioteket udvikler organisationen i overensstemmelse med udviklingen og kravet om at være omstillingsparat.

Hvis man anvender et overordnet institutionelt perspektiv på artiklens emne, så kan man sige, at valget af organisationsopskrift synliggør visse ting og usynliggør andre, er et udtryk for en institutionaliseret norm, som er fremherskende i en vis periode. At forvaltningen vælger at arbejde med planlægning i en vis periode og med supervisering i en anden er det, der på en gang begrænser og muliggør styring i en periode i en offentlig kontekst. Dette er interessant i forhold til Tårnby, fordi det viser at bibliotekschefen både skal navigere i forvaltningens bureaukratiske normer og i de normer, der som er gældende for god biblioteksledelse i disse år.

Tårnby kommune anvender på den ene side begreber, som passer til supervisionsforvaltningens norm om moderne ledelse. På handleplanet ansætter man en bibliotekschef, som skal sørge for at bringe den utidssvarende organisation ind i den moderne ledelses æra. Med moderne ledelse mener jeg her fx anvendelsen af de styringsværktøjer, der passer til supervisionsforvaltningen, som fx handlingsplaner, udviklingsprojekter og teams med selvledelse. På den anden side fastholder kommunen en udstrakt kontrol med bibliotekets midler, idet økonomiudvalget skal godkende større anskaffelser.

De nøgleord, som ledelsen besluttede, og den organisationsform som er valgt, ligger i tråd med en ledelsesmæssig mode eller organisatorisk opskrift, som passer til diskursen om supervisionsforvaltningen. En organisation som skal være beslutningsdygtig og fleksibel. Der arbejdes som beskrevet med teams, en lille ledelsesgruppe og værdibase-ret ledelse. Alt sammen værktøjer som skal gøre organisationen fleksibel og myndiggøre personalet. Kommunens adfærd vedrørende kontrol af enkeltsager passer derfor meget dårligt til den organisationsform, som er valgt og beskrevet på biblioteket. Forvaltningen umyndiggør ved flere lejligheder biblioteket, ved at ville blande sig i driftsmæssige sager og altså ikke blot i, om organisationen udvikler sig som en ægte supervisionsforvaltning ville gøre. Andersen taler om den ”uskyldige offentlige organisation som følge af bureaukratiet og sektorforvaltningen”, men her ser vi, at bibliotekets ledergruppe og i sidste ende bibliotekschefen skal navigere i en situation hvor forvaltningen på den ene side forventer en selvstændiggjort omstillingsparat organisation. Dette viser kommunen ved at ansætte en bibliotekschef, der har en udviklingsorienteret profil, og ved at opmuntre til ’state of the art’ organisationsformer samtidig med at de insisterer på at kontrollere dele af driften, og dermed uskyldiggør organisationen. Det, vi ser her, er altså en dobbelt kommunikation fra kommunen til biblioteket, som har betydning for bibliotekets handlerum.

## 5.8 Konklusion

I dette kapitel har jeg beskrevet, hvordan de involverede på Hovedbiblioteket i Tårnby italesætter organisationsudviklingsprojektet som et markant skift, og hvorledes dette skift fortælles, så det nærmest fremtræder som en myte. Der fortælles således om 3 overordnede forandringer, der på hver sin måde skal bidrage til at føre biblioteket ind i fremtiden. I kapitlet har jeg desuden vist at forholdet til Tårnby kommune i høj grad påvirker det handlerum, som bibliotekschefen skal navigere i. Her kan identificeres modsatrettede institutionaliserede pres, som nødvendiggør en dobbelt strategi, idet biblioteket både skal være udviklingsorienteret og samtidig præstere en forholdsvis fast styring af beslutningsveje. Disse pres håndteres ved at anvende begreber, som signalerer udvikling og moderne ledelse, fx værdier, teams og udviklingsplaner, samtidig med, at hierarkiet i organisationen har muliggjort et beslutningsmiljø som sikrer handlingskraft.

## 6 Hovedbiblioteket i Århus - Spydspids og projektkultur

### 6.1 Indledning

Når man vil besøge Hovedbiblioteket i Århus, spadserer man fra stationen og ned ad Sønder Alle forbi Arne Jacobsens rådhus og fortsætter videre ned ad Vester Alle forbi Århus' nye kunstmuseum ARoS på venstre side af vejen og det gamle statsbiblioteks bygninger, hvor der i dag er erhvervsarkiv, på højre side. Hovedbiblioteket ligger i Mølleparken for enden af Vester Alle. For at komme op til biblioteket går man igennem den lille park med symmetriske stier, og når man svinger ind ad døren, kommer man ind i den store forhal. I den periode, hvor jeg havde min gang på biblioteket (i 2006), var forhallen præget af et stort anlagt projekt: Forvandlingsrummet. På bibliotekets hjemmeside præsenteres projektet som et projekt, hvis formål var *"kontinuerligt at udvikle et modelrum, der fungerede som fleksibel fysisk ramme for skiftende, interaktive delprojekter. Tilsammen udforskede delprojekterne mulighederne for nye formidlingsformer i det fysiske bibliotek og formidling af de fysiske og digitale medier i ny form."* (ÅKB, forvandlingsrum.). Det betød, at forhallen skiftede karakter og udseende med et par måneders mellemrum i projektperioden, 2004 -2007. Projektet var tænkt dels som et bud på, hvordan forhallen på hovedbiblioteket kunne bruges, og dels som et projekt der skulle producere viden om formidling i det fysiske rum. Et projekt der knytter an til bygningen af Multimediehuset, som er Århus' planlagte nye bibliotek.

Århus kommune bidrager til nærværende afhandling med den anden case. Dette gør de på baggrund af et organisationsudviklingsprojekt, som blev besluttet og gennemført i årene 2001-2004. Dette kapitel skal bidrage med en beskrivelse af organisationsudviklingsprojektet i Århus, som det så ud fra 2001 og frem til 2004, hvor projektet som er omdrejningspunktet for Århus, som case afsluttes. Kapitlets formål er dels at beskrive projektets indhold og proces, men også at beskrive konteksten, som organisationsudviklingsprojektet er foregået i altså at vise, at Århus Kommunes biblioteker (ÅKB) i perioden, hvor organisationsudviklingsprojektet besluttet og gennemføres, er et bibliotek, der skal forholde sig til mange tiltag på forskellige niveauer og også gerne vil vise, at de har mange bolde i luften.

Kapitlet er struktureret, så det præsenterer en kort tematisk analyse af udvalgte tiltag og forandringer i ÅKB regi, som skal give et indtryk af den organisatoriske kontekst for organisationsudviklingsprojektet og af den måde, som ÅKB beskriver sig selv på. Herefter beskrives organisationsudviklingsprojektets indhold i oversigtsform, hvorefter der følger en redegørelse for kronologien, og processen.

## 6.2 Empirisk grundlag

Der er mange indgange til at begynde en beskrivelse af ÅKB og organisationsudviklingsprojektets indhold. I det følgende bygges på følgende kilder:

- *ÅKB's årsberetninger fra 2000 -2005.*
- *En Rapport om organisationsudviklingsprojektet udarbejdet af konsulentfirmaet Nellemann i samarbejde med bibliotekets ledelse, i flere forskellige udgaver.*
- *Visionen for ÅKB.*
- *Diverse dokumenter som er produceret i forbindelse med organisationsudviklingsprojektet, fx mødeindkaldelser, interne stillingsopslag og referater mm.*
- *Interview med bibliotekets ledelse og ansatte.*

Kapitlets empiriske grundlag er således fordelt på to slags kilder, dels interview der er lavet med nærværende forskningsprojekt for øje, dels de dokumenter som er produceret i forbindelse med organisationsudviklingsprojektet, men som ikke er produceret med det formål at indgå i en forskningsproces. (Dahler Larsen, 2005). Dokumenterne kan også deles op i 2 kategorier. Der er dokumenter, som er beregnet for et eksternt publikum. Disse publikationer er trykt på tykt papir og udstråler god kvalitet ved siden af de rent indholdsmæssige. Materialet tæller dog også mere interne dokumenter, som for de flestes vedkommende er print. Kildernes beskaffenhed vil jeg komme nærmere ind på efterhånden, som det i kapitlet bliver relevant.

### 6.3 ÅKB 2000-2005

Århus er Danmarks næststørste by med knap 230.000 indbyggere. I hele kommunen bor ca. 300.000 indbyggere. Hovedbiblioteket er i dag en af 4 underafdelinger under Borgerservice og Biblioteker, sammen med IT & kommunikation, Lokalbibliotekerne og Borgerservice, men der har været biblioteksvæsen i Århus i en eller anden form siden 1869. Det nuværende hovedbiblioteks historie kan dateres tilbage til 1930, da der blev udskrevet en arkitektkonkurrence, hvor arkitekterne Alfred Mogensen og Harald Salling Mortensen vandt, og resultatet blev den lange bygning med både klassiske og modernistiske træk (Dahlkild 2006). Nan Dahlkild skriver i sin afhandling om biblioteksarkitektur, at biblioteksbyggeriet i sin samtid blev betragtet som ”*blændende nyt*” (Dahlkild 2006, p. 261). På mange måder har biblioteksvæsenet i Århus opretholdt dette image hvilket jeg senere skal komme tilbage til. Den del af Århus Kommunes Biblioteker, som er i fokus i afhandlingen her, er Hovedbiblioteket (HB).

Århus Kommunes Biblioteker har i perioden 2000-2005 været igennem mange andre omvæltninger end det organisationsudviklingsprojekt, som er fokus i afhandlingen her. For at give et indtryk af det miljø eller den kontekst som organisationsudviklingsprojektet fandt sted i, følger her en kort analyse af perioden. Perioden er naturligvis præget af den nye bibliotekslov, som vedtages i 2000. Som sådan kan denne del af kapitlet også ses som en analyse af, hvordan Århus bibliotekerne (med hovedvægt på Hovedbiblioteket) svarer på den nye lov. Det efterfølgende udvalg af forandringer og krav som biblioteket forholder sig til er på en måde udvalgt af ÅKB selv, idet det empiriske materiale, der ligger til grund for analysen, primært er årsberetningerne fra de pågældende år. I analysen anvendes dog også andre kilder, som kan understøtte og udvide perspektiverne, primært interview.

Hovedbiblioteket (HB) i Århus er som nævnt en del af ÅKB. I den periode hvor organisationsændringerne fandt sted på HB, var også ÅKB's struktur under forandring. I januar 2001 ændredes organisationen ved en byrådsbeslutning, som medførte oprettelsen af det digitale bibliotek (DDB), som jeg senere skal vende tilbage til. Det betød, at stadsbibliotekaren nu var chef for 3 organisatoriske enheder, nemlig HB, lokalbibliotekerne og DDB. Århus var desuden centralbibliotek i perioden, hvilket betød, at man indgik en udviklingskontrakt med staten for årene 2001-2002. Denne udviklingskontrakt indebar bl.a. materiale og vejledningsperspektiver. I 2002 ændres centralbiblioteksreformen, og Århus bliver centralbibliotek med ”omfattende portefølje”. I årsberetningerne beskrives



de forskellige aktiviteter, der indgår under centralbiblioteksvirksomheden. Mange af aktiviteterne i centralbiblioteksregi ligger fysisk på hovedbiblioteket, hvilket bidrager til fornemmelsen af et hus med mange og forskelligartede arbejdsopgaver. I perioden, som er i fokus her, var hovedbiblioteket en del af ÅKB. Biblioteksvæsenet i Århus kommune ligger i dag under Borgerservice og Biblioteker, BOB.

#### 6.4 Beskrivelsen af Århus som spydspids.

Som beskrevet i indledningen blev hovedbibliotekets nye byggeri, da det blev indviet i 1934, betragtet som ”blændende nyt”. På en måde kan denne betragtning også føres helt frem til i dag, idet Århus på mange måde kan betegnes som en spydspids i det danske biblioteksvæsen. Ved gennemlæsningen af årsberetningerne fra 2000-2005 kan man også få øje på en høj grad af selvbevidsthed. Dette er der i og for sig ikke noget mærkeligt i. Det er vigtigt at notere sig årsberetningens funktion, når man vil anvende den som kilde. En årsberetning er et partsindlæg, der skal vise en organisation fra sin bedste side. Traditionelt er en årsberetning en slags besked til aktionærerne om, hvor godt det går i virksomheden. Når det drejer sig om en offentlig organisation er der i sagens natur ingen aktionærer. Her er modtagergruppen snarere politikerne og de embedsmænd, der er tilknyttet bibliotekets område. Denne interessentgruppe skal i årsberetningen gives en fornemmelse af, om de politiske mål er opnåede i større eller mindre grad. Man kan også anskue årsberetningen som et dokument, der skal bidrage til at skabe legitimitet for bibliotekets område. Den årlige beretning er forfattet (redigeret) af stadsbibliotekaren (nuværende forvaltningschef) Rolf Hapel), og man må gå ud fra, at det er en besked til de involverede politikere om, at deres penge er givet godt ud, og at biblioteket er en funktion og institution i kommunen som ikke kan undværes eller nedprioriteres. Men årsberetningernes udformning, som er karakteriseret ved fx at de er trykt på tykt papir i farver og det faktum at de fra 2003 er skrevet på både dansk og engelsk, antyder, at årsberetningerne har andre modtagere end bare kommunen. Der er et større interessent-netværk i udlandet, som skal kunne se, at ÅKB er en organisation, der kan lave noget flot. Årsrapporten har således en PR funktion samtidig med, at der kan være et element af autokommunikation. Dette understøttes af følgende citat:

*Jo mere ”hype” der er omkring at vi er det [en udviklingsorienteret virksomhed], jo større er accepten også internt i organisationen af, at det er*

*sådan vi gør det. Medarbejderne bliver rent ud sagt bliver stolte når vi hele tiden bliver nævnt som sådan positive. (F-Å)*

En af de ting der fremhæves igen og igen i årsberetningerne, er effektiviteten i ÅKB. Fra 2002-2003 findes et selvstændigt afsnit, der fremhæver, at Århus *"i en årrække har været blandt de mest effektive biblioteker"* (Årsberetning 2002 (2003) p.4). Det opfølges af en statistik, som igen understreger den effektive tone. I årsberetningerne fra 2004 - 2005 nævnes statistikkerne ikke, men man kan genfinde emnet i mere beskrivende vendinger som *"højt aktivitetsniveau"* og *"hektisk stemning"*. Også i interviewene som jeg har foretaget med ledere og personale, fremkommer dette billede af Århus som en effektiv organisation og spydspids. Der er dog store forskelle på, hvordan de forskellige lag i organisationen italesætter det. I de forskellige team tales der mest om, at man har travlt (*"stresset og kaotisk"*, og *"flere forventninger og mindre tid"*) mens en leder siger *"altså folk løber jo stærkt her"* (L-Å). Det er mest på top- og mellemliderniveauet man finder udtalelser, som støtter op om spydspidsretorikken fra årsberetningerne. (hvilket ikke er underligt, når man tager i betragtning, at ledelsen velsagtens har forfattet og i hvert fald redigeret dele af årsberetningerne). Et eksempel på Århus som spydspids er, at organisationen i 2004 modtog Bill og Melinda Gates Foundation's *"Access to Learning Award"*. En pris der fremhæves som *"den mest prestigefulde bibliotekspris i verden"* (Årsberetning 2004 (2005) p.2). Med prisen fulgte 3 mio. kroner. Hvorvidt den vitterlig er den mest prestigefulde bibliotekspris i verden, vil jeg ikke gisne om, men det er interessant, at den i årsberetningen bliver italesat sådan. Nogle af de ord, som fulgte med prisen går i øvrigt hånd i hånd med vægtningen af effektivitet som ovenfor beskrevet: *"Enestående og effektive metoder til udnyttelse af computere og Internet til betjening af borgere og brugere"* (Årsberetning 2004 (2005) p.4).

En del af disse metoder er udviklet via forskellige projekter, og netop projekter er også en del af ÅKB's *"brand"*. Her er man nemlig dygtig til at lave projekter og herigennem at tilføre biblioteket ressourcer udefra. Forvaltningschefen siger:

*... at vi faktisk er i stand til at generere mellem 3 ½ og helt op til 6 millioner kroner om året hvert eneste år i de sidste adskillige år på de eksterne bidrag til udviklingsprojekter... EU projekter, bidrag fra biblioteksstyrelsen osv. Vi [...] har aldrig haft under 3 millioner de sidste fem seks år i eksternt tilskud. Det er sådan noget der vækker respekt når man taler med politikere og de ser det der. Eller når vi nu i 2004 fik Bill og Melinda Gates prisen osv. osv.*

*Eller når nu vi ... nu godt nok kun bliver nummer to i "innovation cup" eller ... altså, vi er ret gode til også at synliggøre at vi er en udviklingsorienteret virksomhed. (F-Å)*

De mange projektpenge betyder også, at Århus spiller en vigtig rolle i forhold til at præge biblioteksudviklingen i Danmark. HB sætter hvert år 10 % af driftsbudgettet af til projekter, og disse midler udgør en markant signalværdi i forhold til politikere og embedsmænd idet de, som forvaltningschefen siger, markerer biblioteket som en særdeles udviklingsorienteret organisation. De midler, der sættes af til udvikling, kan desuden anskues som "seed money", da der i mange udviklingspuljer også er et medfinansieringskrav på 40-50% (Kann-Christensen, 2006). Forvaltningschefens betoning af vigtigheden af synliggørelse og udvikling stemmer overens med normen om selvstændige og udviklingsorienterede organisationer og medarbejdere i den offentlige sektor (Andersen & Born, 2001).

Organisationsudviklingsprojektets sidste fase, som er beskrevet nedenfor, kan da også ses som et udtryk for, at man tager den organisatoriske konsekvens af det store fokus på udvikling i form af projekter og opretter et porteføljesekretariat, der skal facilitere udviklingsprojekterne og opsamle erfaringerne.

## 6.5 Eksempler på organisatoriske og administrative ændringer i perioden 2000-2005

I det følgende beskrives forskellige organisatoriske og administrative forandringer der har fundet sted samtidig som organisationsudviklingsprojektet forløb i Århus. Denne del af kapitlet skal som nævnt indledningsvis give et indtryk af, hvad der var på færde i samme periode.

### 6.5.1 Forsøg med kontraktstyring

I årsberetningen for 2000 får målstyringsprocessen, som er den model, der blev anvendt inden forsøget med kontraktstyring, en hel side (Årsberetning 2000 (2001) p.3). Det beskrives hvorledes målstyringsprocessen sker i et samspil mellem bibliotekets ledelse og kommunens politikere. I processen skelnes der mellem værdimål og mere målbar-operationelle mål og succeskriterier. I 2001 berettes der om forsøg med "intern" kon-

traktstyring. Rationalerne bag dette forsøg er ikke svære at genkende som en NPM-logik. Der er tale om en proces, der skal beskrive kvalitetsmål, synliggøre ressourceanvendelsen og ruste til markedsvilkår og benchmarking (Årsberetning 2000 (2001) p.6) også det klare forhold mellem bestiller og udfører fremhæves positivt. Den første kontrakt trådte i kraft 1. januar 2001. I årsrapporten fra 2002 (Årsberetning 2002 (2003) p.6) rapporteres fra det 2-årige forsøg med kontraktstyring. Der er foretaget en evaluering, som konkluderer at forsøget med intern kontraktstyring har opfyldt byrådets målsætninger, og på den baggrund anbefales det, at ordningen fortsætter som et internt styringsredskab for ÅKB.

Det er her vigtigt at fremhæve den reproduktion af NPM argumenter, som man ser i årsrapporten. Rapporterne er fyldt med NPM-logik. Det viser os altså, at der er fra rapporternes forfattere en grundlæggende antagelse om, at målinger, evalueringer og kontrakter forbedrer effektiviteten, eller at rapporternes forfattere er bevidste om, at modtagerne af rapporterne har denne grundlæggende antagelse. Men selv om der er mange indbyggede forestillinger om værdien af NPM-reformer i forhold til at skabe et godt og effektivt biblioteksvæsen i Århus kommune, er det ikke udelukkende disse argumenter og forestillinger, der præger perioden. Et eksempel på en anden tankegang kan ses i visionsprocessen, som beskrives nedenfor.

### 6.5.2 *Visionsproces*

Sideløbende med de ovenfor beskrevne forsøg med kontraktstyring har en stort anlagt visionsproces været på dagsordenen. Visionen (2000) blev til ud fra et oplæg forfattet af Rolf Hapel i Maj 2000. Her diskuteres bibliotekets legitimitet i forhold til samfundsmæssige forandringer af relevans for biblioteket (Hapel, 2000).

I Årsberetningen fra 2000 (2001) skriver den daværende skole- og kulturrådmand Niels Erik Eskildsen, at visionsprocessen er ”væsentlig” i lyset af, at den på det tidspunkt splinternye bibliotekslov tager udgangspunkt i en betænkning fra 1997. Denne udtalelse er værd at bemærke, idet den på en måde sætter Århus’ dagsordener, og det som en lokal visionsproces kan bidrage med højere end en bibliotekslov, der ikke en gang havde et år på bagen og på daværende tidspunkt i andre sammenhænge blev betragtet som den mest visionære bibliotekslov siden loven i 1964 (Sørensen, 2000).

Visionsprocessen blev foranlediget af Forvaltningschefen, der på det tidspunkt var stadsbibliotekar for ÅKB. Han siger om anledningen til at starte visionsprocessen:

*Jamen, anledningen er at samfundet forandrer sig i hastigt tempo og vi er nødt til at ændre organisationen nogenlunde i takt med samfundsudviklingen. Og kan vi gøre det, så vil vi gerne være med til at sætte dagsordenen for nogle af de forandringer. Og det betyder at vi skal være virkelig "cutting edge" på nogle områder. Og det forsøger vi at være. (F-Å)*

Dette er et eksempel på en tankegang, der går på, at hvis samfundet ændrer sig, så kræver det også en forandring af organisationen (Bramming & Frandsen, 2003). Et fokus på ekstern tilpasning. I citatet siger forvaltningschefen egentlig to modstridende ting. Dels at ÅKB skal følge med samfundet ved selv at forandre sig, og dels at dette vil sætte organisationen i stand til selv at præge udviklingen. Det er en typisk Århus-tankegang (at man insisterer på selv at sætte dagsordenen også). I det hele taget er forvaltningschefens ordvalg præget af et meget stærkt fokus på forandring og ikke mindst nødvendigheden af organisationens forandring. Dette er tydeligt i det næste citat, som omhandler graden af personaleinddragelse i visions- og organisationsudviklingsprocessen.

*... sikre, at personalet som indgik i hele den her visionsudviklingsproces forstod den brændende platform, kunne se det smeltende isbjerg, var klar over at det her det går ikke, at vi bare bliver ved med at optimere på udlån af fysisk materiale. Vi skal noget andet. Det dér, hvad det andet så er, jamen, det handler om både at være med til at definere det, men også at hele tiden være åben over for at ændre sig i forhold til de signaler der kommer fra omverdenen. Og det er en fantastisk vigtig proces også at have personalet med i det. (F-Å)*

Visionen skal således både være et "billede af en ønsket fremtid som man efterfølgende kan navigere efter" (Årsberetning 2000 (2001) p.5), og et middel til at få personalet til at indse nødvendigheden af fortsat forandring. Set i forvaltningschefens bakspejl har visionsprocessen desuden været nødvendig for både organisationsudviklingsprojektet og den bibliotekspolitik, som Århus kommune vedtog i 2005, idet den har sat forandring på dagsordenen for alvor. Forvaltningschefen beskriver ledelsens rolle i processen som en rolle, der skal analysere samfundsmæssige tendenser og sikre, at hele personalet bliver inddraget i den tænkning. I Århus italesættes de samfundsmæssige forandringer af le-

delsen, på meget dramatisk og akut handlingskrævende vis, som *brændende platforme og smeltende isbjerge*, og koblingen mellem visionsprocessen og organisationsudviklingsprojektet er netop personaleinddragelsen. Det kan diskuteres, om denne italesættelse af sammenhæng mellem visionsproces, organisationsudviklingsprojekt og bibliotekspolitik er et udtryk for en efterrationalisering, idet det er svært at forestille sig at man i 2000, hvor visionsprocessen blev foranlediget, kunne forestille sig, at det ville munde ud i en bibliotekspolitik. I dette tilfælde er der nok snarere tale om, at man i bakspejlet kan se, at visionsprocessen var nødvendig for at komme igennem med bibliotekspolitikken. Citatet rummer desuden en italesættelse af Århus som spydspids (hvilket jeg senere i kapitlet skal vende tilbage til), men citatet rummer også en anden vigtig pointe idet samfundets hastige forandring er noget, som mange af de interviewede vender tilbage til igen og igen i forbindelse med baggrunden for organisationsudviklingsprojektet. Dette tema analyseres i kapitel 7.

### 6.5.3 Nye ydelser og servicetiltag

#### 6.5.3.1 Oprettelse og nedlæggelse af CBY

Biblioteksloven af 2000 åbner som beskrevet i kapitel 3 for, at bibliotekerne kan (bør) fokusere på ”betalbare ydelser”. I Århus er man naturligvis ikke et af de biblioteker, som Jens Thorhauge (2004) betegnede som ”apatiske” i sin røffel til biblioteksverdenen desangående. Tværtimod er det Århus, som får til opgave i årene 2001-2003 at forestå opbygningen af et videnscenter på området. Dette er delvis betalt af Biblioteksstyrelsen (overbygningspuljen). Opgaven er at opbygge og formidle viden til danske biblioteker om udvikling og håndtering af ydelser inden for § 20 (om indtægtsdækket virksomhed). Formålet var at fremme udviklingen af nye betalbare serviceydelser i de enkelte biblioteker. I 2004 blev CBY finansieret af Århus Kommunes Biblioteker, og de primære opgaver var udvikling og salg af særlige serviceydelser fra ÅKB. Men ligesom andre biblioteker i Danmark måtte også Århus sande at indtægtsdækket virksomhed kostede flere penge, end man kunne tjene. Og CBY lukkede ned i 2004 samtidig med, at porteføljesekretariatet blev oprettet, idet en del af personalet fra CBY går igen her. En lille pointe fra CBY i forhold til italesættelsen af Århus som spydspids er i øvrigt at det i Årsberetningen for 2001 (Årsberetning 2001 (2002) p.3) formuleres, som at biblioteksstyrelsen har bedt ÅKB om at forestå opbygningen af et videnscenter, mens det af den interne af-rapportering fremgår, at det er et projekt, som ÅKB selv har søgt penge til. (ÅKB,

2003) Det er muligt, at man har modtaget en opfordring fra Biblioteksstyrelsen til at søge pengene, men det bliver ikke forsømt at gøre opmærksom på det i årsberetningen.

#### 6.5.3.2 Automatisering af udlån og aflevering

I årsberetningen fra 2003 kan man læse, at ”verdens største biblioteksanlæg” nu er blevet installeret i Århus (Årsberetning 2003 (2004) p.10). Det fremhæves, at brugen af anlægget (altså det at brugerne selv afleverer og udnoterer bibliotekets materialer) er på et særdeles højt niveau, over 90 % af materialerne kører igennem anlægget, som i den daglige tale på biblioteket hedder ”Tage” eller ”ModTage”. Specielt i teamet ”Disken og Aviser” er der en synlig stolthed over anlægget, som blev vist frem, da jeg besøgte dette team. En historie, jeg fik flere gange under mine besøg i Århus, var at før 2003 var der ekstremt lange køer ved disken, op til halvanden time for at få udleveret fx reserveret materiale. ”Tage” er et eksempel på en teknologi, som har forandret arbejdsopgaverne for HK’erne drastisk, og samtidig har betydet en reduktion af personalet i HK-gruppen. Pointen her er, at Tage italesættes som en teknologi, der medfører en forbedring for brugerne og for effektiviteten, og ikke som en forandring, der er skyld i personalereduktioner. Altså som positiv, på trods af at Tage har betydet afskedigelse af personale (Pors 2006).

#### 6.5.4 Fremtiden, Multimediehuset

Multimediehuset er arbejdstitlen på et nyt byggeri, som skal rumme et nyt hovedbibliotek og adskillige andre funktioner og ligge ved havnen i Århus. Multimediehuset er en vision som på det tidspunkt, jeg interviewede ledere og ansatte i Århus, var ved at tage form.

Multimediehuset flyder som en understrøm gennem mange af de ting, som foregår på HB i perioden. Planen er at indvie Multimediehuset i år 2012, men allerede i 1998 er det blevet drøftet i byrådet (Årsberetning 2001 (2002) p.3). Det er vigtigt at nævne arbejdet med at få skabt et multimediehus her, dels fordi mange af de projekter som Århus er kendt for indirekte har at gøre med at afprøve muligheder for formidling i det fysiske rum, og dels fordi både forvaltningschefen og bibliotekschefen omtaler organisationsændringen som et skridt på vejen mod Multimediehuset. Man kan få det indtryk, at alt hvad der foregår på mellemetagen (som er det sted hvor både Bibliotekschefen’ kontor

og porteføljesekretariatet er placeret) på en eller anden måde har at gøre med Multimediehuset.

Det er svært at afgøre, hvor present tanken om Multimediehuset har været i perioden 2001-2004, hvor organisationsforandringerne stod på. I den periode jeg udførte interviews på biblioteket i forbindelse med produktionen af det empiriske materiale til brug for nærværende afhandling, fyldte Multimediehuset meget, men gjorde det også det, da de lavede organisationsudviklingsprojektet? Der er ikke nogen tvivl om at oprettelsen af porteføljesekretariatet i 2004 har at gøre med planerne for Multimediehuset, men i forbindelse med teamorganiseringen har det sandsynligvis spillet en mindre rolle. Et citat fra en masteropgave som Hovedbibliotekets chef skrev i 2003 (dvs. efter teamorganiseringen men før oprettelsen af porteføljesekretariatet) understøtter antagelsen om, at det i hvert fald har været inde i overvejelserne på dette tidspunkt.

*Århus Kommunes Biblioteker har gennem flere år arbejdet med at skabe det politiske grundlag for at beslutte etablering af en ny bygning. En forventet snarlig beslutning om at etablere en ny bygning, hvor Hovedbiblioteket vil være den største institution, stiller krav om ledelse af de processer, der skal gøre Hovedbiblioteket til en organisation i Multimediehuset. Transformationsprocessen af Hovedbiblioteket vil ikke alene biblioteks-fagligt indebære store udfordringer. Forandringsopgaven med at udvikle Hovedbiblioteket som organisation til at kunne håndtere den nye virkelighed, vil være en stor udfordring. En udfordring, der kræver ledelsesfaglige kompetencer og evner til at se processer som veje, der fører mod målet. (Schultz 2003 p.6)*

Af citatet (og masterafhandlingen i øvrigt) kan man desuden læse at man forventer en ny virkelighed som hovedbiblioteket ved sin egenudvikling (både biblioteks-fagligt og organisatorisk) skal øve sig i at kunne svare på.

Sammenfattende kan man anskue analysen af årsberetningerne som et miks af svar på krav fra omverdenen og egne initiativer. Århus Kommunes Biblioteker anvender mange forskellige organisationsopskrifter (Røvik, 1998) i perioden. Disse opskrifter kan både knyttes til en rationalistisk NPM tankegang og til de mere bløde opskriftstyper. Således er fx kontraktstyring og automatisering af udlån knyttet til en NPM-logik med en fokus på ny teknologi og en tilpasning til markedsagtige vilkår for biblioteket, mens visions-



proces, og som det nedenfor fremgår organisationsudviklingsproces er udviklingstiltag, der skal inddrage medarbejderne i en strategisk tankegang om bibliotekets muligheder. Teoretisk kan man her fremhæve Røviks ide (1998) om multistandardorganisationer, som er organisationer, der formår at anvende forskellige opskrifter, som ikke nødvendigvis har de samme eller endog har modstridende rationaler. De tiltag som er beskrevet i dette kapitel kan ikke siges at være meget inkonsistente, men pointen er, at ÅKB er en organisation, som skal og som formår at indarbejde mange forskellige typer organisationsforandringer i den periode, som er beskrevet i kapitlet, og at dette foregår på en måde, hvor ÅKB som hele tiden fremstiller sig selv som en udviklingsorienteret og effektiv organisation.

## 6.6 Organisationsudvikling i Århus 2001-2 samt 2004

I det følgende redegøres kort for de organisationsstrukturelle ændringer på HB i perioden fra 2001-2004.

Den gamle organisation (som er udgangspunktet for ændringerne) opstod efter en organisationsudviklingsproces, der gennemførtes i 1997/8, hvor man etablerede 3 områder som driftsområder. Det forreste, bageste og mellemste område var suppleret af et sekretariat med en række funktioner. (Nellemann Konsulenterne 2001, p.1). Afdelingernes navne (forreste, mellemste og bageste område) var et udtryk for arbejdsopgavernes placering i huset. Organisationsudviklingen i 2001 bestod i at nedlægge denne afdelingsstruktur og erstatte den med en teambaseret organisation. (Et organisationsdiagram for den gamle organisation (organisationsstrukturen år 2001) kan ses i bilag 4)

### 6.6.1 Teamorganiseringen

Det bageste område blev i 2001 flyttet ved oprettelsen af det digitale bibliotek. Det digitale bibliotek er således en *”sammensmeltning af to tekniske afdelinger, katalogafdelinger fra hhv. Hovedbiblioteket og Lokalbibliotekerne, samt edb-afdeling og en udviklingsafdeling.”* (Biblioteksårbogen, 2002)<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.bs.dk/publikationer/aarbog/2002/html/chapter08.htm>

Det forreste og mellemste område blev efter en proces på omkring et år d. 12. april 2002 omdannet til 6 kerneteams: Børn, Disken og Aviser, Litteratur, Musik, Historie og Kunst, Natur og Teknik samt Samfund og Lokalhistorie. Der er dog siden sket en navneforandring og reduktion af teamene, så der i dag (2009) kun er 4 kerneteams nemlig: Børn, Disken & aviser, Litteratur & musik samt Fag. Kerneteamene består af både bibliotekarer og HK'ere med undtagelse af Disken og Aviser som udelukkende består af HK'ere. Senere er der i enkelte team (samt i sekretariatet) også tilknyttet akademikere med ikke biblioteksfaglige baggrunde. Disse medarbejdere har primært projektrettede arbejdsopgaver. Hvert kerneteam har en teamleder, som har det daglige ansvar for teamet. Teamledernes arbejdsbeskrivelser kan ses af det interne stillingsopslag, som havde ansøgningsfrist i december 2001. Her fremgår det, at teamlederne skulle kunne *"arbejde i teamet på lige fod med kollegerne og kunne samle og stå i spidsen, når behovet er for det"*. (Internt stillingsopslag, 2001). Hvorvidt denne beskrivelse stemmer overens med de involveredes oplevelser af dagligdagen analyseres i kapitel 8, hvorfor jeg ikke vil komme nærmere ind på problematikken her.

Teamlederne i den nye struktur referer til 2 områdeledere. De to områdeledere har ansvaret for hhv. Indretning & Indhold samt Vejledning og Service. Sekretariatslederen er en tredje områdeleder forstået på den måde at lederen af Sekretariatet også indgår i ledelsesgruppen "Tvær". Sekretariatets opgaver forholdsvis forskelligartede, de tæller både økonomi, personaleafdeling og medarbejderne og spænder således fra pedeller til konsulenter og akademiske medarbejdere, fx en IT konsulent og en sagsbehandler. Den øverste ledelse af hovedbiblioteket er ledelsesgruppen Tvær, som består af de 3 nævnte områdeledere, hovedbibliotekets chef. Også Tvær er reduceret og navneforandret i dag (2009). Således består Tvær nu af en publikumschef, en personalechef og bibliotekschefen.

#### 6.6.2 Udviklingsorganisationen

Hovedbibliotekets struktur omfatter også nogle tværgående team. Disse team varetager de forskellige udviklingsprojekter, som HB til en hver tid måtte være involveret i. Der er således tale om en udviklingsorganisation, som ligger oven på driftsorganisationen, idet medarbejderne i de tværgående team samtidig også er placeret i de driftsorienterede kerneteam. Denne udviklingsorganisation italesættes lidt forskelligt på de forskellige tidspunkter i processen. I de oprindelige udkast til den nye struktur er der indtegnet tværgående team i organisationsdiagrammet, men både Bibliotekschefen og en af områ-

deledeleerne fortæller, at udviklingsprojekterne først "sættes i system" senere. Denne "udviklingsorganisation" kommer også for alvor på dagsordenen med oprettelsen af porteføljesekretariatet i 2004. Porteføljesekretariatet opstod så at sige ud af resterne fra CBY. Ikke forstået på den måde at der er nogen stærk sammenhæng i de indholdsmæssige opgaver, men den ene af de to konsulenter i porteføljesekretariatet som havde været placeret i Center for Betalbare Ydelser forklarer i et interview, at neddroslingen af CBY og oprettelsen af porteføljesekretariatet sker nogenlunde samtidigt. Der er placeret 2 projektkonsulenter i denne funktion. Porteføljesekretariatet beskrives af konsulenterne som en ressource, der kan trækkes på til alt, hvad der har med projekter at gøre. Både i forhold til netværk udadtil, projektansøgninger og ikke mindst erfarings- og vidensopsamling, med henblik på brug i forhold til formidlingsformer i Multimediehuset.

I et dokument, der er placeret på hjemmesiden, beskrives udviklingsorganisationen på hovedbiblioteket således:

*Hovedbiblioteket har arbejdet med udviklingsprojekter i mange år. Projekterne har ofte været båret af idémagere og ildsjæle med ledelsesmæssig opbakning, således at projekterne har udviklet sig i samspil med bibliotekets strategier. Fra 2003 har Hovedbiblioteket skærpet kravene til udviklingsprojekterne og der arbejdes med at sammenkæde projekter og strategiplaner. Udviklingsprojekterne skal udvikles inden for de 2 strategiske spor og de skal styrke den lærende organisation på Hovedbiblioteket ved at understøtte, etablere og teste*

- *læreprocesser*
- *forandringsprocesser*
- *organisatorisk læring*

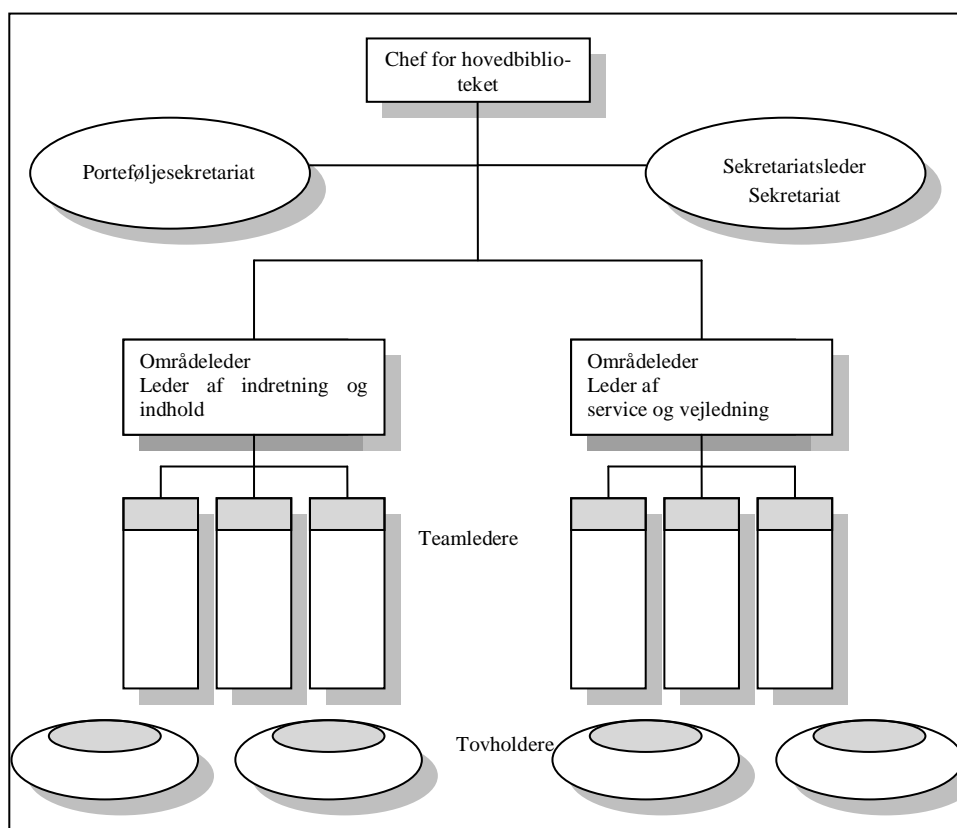
*Porteføljesekretariatet faciliterer samarbejde og læring på tværs af projekterne på Hovedbiblioteket. I samarbejde med projektledere og projektjere skal porteføljesekretariatet sikre, at relevant læring fra projekterne synliggøres.*

(ÅKB, porteføljesekretariatet)

De to strategiske spor, som omtales i citatet, er formidling i det fysiske rum og læringsopgaver i biblioteket. Det, som er værd at bemærke i ovenstående dokument, er den ud-

prægede fokus, ikke kun på det indholdsmæssige i projekterne, men også forandringsfokus (at udviklingsprojekterne i sig selv skal understøtte forandringsprocesser). Det er også interessant, at HB i dokumentet italesætter sig selv som en lærende organisation, fordi det vidner om endnu en opskrift, som man tager ind, men kun anvender i nogle sammenhænge (nemlig i forbindelse med projektorganiseringen, men ikke i forbindelse med driften), og på denne måde kobler løst til resten af organisationen (Røvik 1998, Weick 1976).

Disse ovenfor beskrevne forandringer resulterer i følgende organisationsdiagram for Hovedbiblioteket:



### 6.6.3 Behovet for forandring

Man kan kategorisere det oplevede behov for organisatoriske forandringer på flere måder. Finn Borum (1995) tager udgangspunkt i situationer, hvor ”individer eller grupper inden for eller udenfor organisationen oplever et behov for forandring”, som tager form som et ønske om en fx ændring af

Opgavevaretagelse

Eksterne relationer

Teknologianvendelse

Intern struktur

Aktørernes viden holdninger eller adfærd

... eller simpelthen et vagt ønske om at noget bør ændres.

Som det allerede er fremgået af det ovenstående er der i Århus i samme periode, som organisationsudviklingsprojektet tager form, sket ændringer i opgavevaretagelsen (fx CBY), de eksterne relationer (kontraktstyring) og teknologianvendelse (selvbetjening). Organisationsudviklingsprojektet som beskrives nedenfor har fokus på intern struktur og, som det skal vise sig i anden omgang også på viden holdninger og adfærd. (se kap. 7-9)

Det, som beskrives i det følgende, kan dels ses som et ønske hos ledelsen om at ændre den interne struktur, men der er også elementer af forandringer i opgavevaretagelse og eksterne relationer. Oplagt er oprettelsen af DDB, nedlæggelsen af afdelingerne og indførelsen af en teambaseret organisation et ønske om at forandre den interne struktur, men med oprettelsen af porteføljesekretariatet og fokus på Multimediehuset i fremtiden, antydes elementer af en optagethed af eksterne relationer.

Det er karakteristisk for organisationsudviklingsprojektet i Århus, at der ikke ligger ledelsesaftage til grund for organisationsudviklingsprojektet. Ledelsen er i store træk identisk i den gamle og den nye organisation, og chefen for hovedbiblioteket var således også chef (overbibliotekar) i 1997, da den gamle organisationsstruktur var ny. Men hvad var så anledningen?

Der er blandt de interviewede på biblioteket en vis uenighed om, hvad der var startskuddet til organisationsudviklingsprojektet formentlig bestemt af de interviewedes placering i organisationen. Ifølge lederen af HB, var den direkte anledning oprettelsen af Det digitale bibliotek i foråret 2001. Her "udskilles" 25 medarbejdere til denne nye organisatoriske enhed, som kommer til at ligge på linje med hovedbiblioteket og lokalbibliotekerne under stadsbibliotekaren.

*Vi udskiller 20-25 medarbejdere tror jeg, til det digitale bibliotek da det bliver formuleret. Jeg vil skynde mig og sige, at jeg er med til at formulere det digitale bibliotek. Altså, det er i høj grad Rolf og jeg der startede med at "sparre" om at vi havde behov for nu at samle hele det der, hvad skal man sige, er bibliotekets virtuelle grænseflade, og gøre den mere robust og gøre den mere sikker, give den en højere kvalitet, nogle flere ressourcer osv. (L-Å)*

Dette gør ifølge bibliotekschefen at man må gentænke organisationen. Det, at man siger farvel til en "større klump medarbejdere", sammen med, at en del opgaver havde ændret sig, bliver startskuddet for en omformulering af strukturen på HB.

Forvaltningschefen har en lidt anden vinkel på historien. Han betegner udarbejdelsen af Visionen for ÅKB som det, der starter en lang proces, som både tæller organisationsudviklingsprojekt, bibliotekspolitik og multimediehus. Forvaltningschefen lægger i interviewet vægt på at koble denne store/brede udviklingsproces til samfundsforandringerne, som biblioteket må følge med i, som det ses af udsagnet ovenfor.

Forvaltningschefens og Bibliotekschefens udtalelser behøver dog ikke være et udtryk for en uenighed i topledelsen om behovet for ændringer, men kan forklares, ved at de har to forskellige perspektiver på processen. Forvaltningschefen italesætter organisationsudviklingsprojektet strategisk, altså som udtryk for en langsigtet strategisk forandringsproces. Dette kan forklares ved hans placering i organisationen som strategisk leder. Forvaltningschefen italesætter oven i købet sit eget syn på organisationsudviklingsprocessen som værende et "*strategisk politisk perspektiv*". Bibliotekschefen er naturligt nok i besiddelse af et andet perspektiv. Det er Bibliotekschefens opgave at organisere drift og udvikling på Hovedbiblioteket, og derfor har han et naturligt fokus på opgavevaretagelsen.

#### 6.6.4 Processen

Forløbet efter beslutningen om en organisationsforandring kan beskrives som en proces, hvor der har været 3 primære aktører, nemlig ledelsen på HB, en ekstern konsulent fra konsulentfirmaet Nellemann Konsulenterne og medarbejderne. I korte træk kan de tre gruppers rolle beskrives som følger: Ledelsen har været initiativtager og styrende for processen forstået på den måde, at ledelsen har defineret, hvad der stod til at ændre.

Konsulenten har ageret opsamler og bearbejder af holdninger og ønsker til en ny organisation og har været den, som stillede forslag om en ny intern struktur for HB. Medarbejderne har været inddraget i processen på den måde, at de er blevet hørt i form af café-møder og stillingtagen til, hvilken af de modeller, som konsulenten kom med, der skulle implementeres, og desuden har en lille del af medarbejderne også været en del af den styregruppe, som har styret selve processen. Den organisationsforandring, som satte fokus på organiseringen af udviklingsprojekter er ikke af ledelsen italesat som et organisationsudviklingsprojekt. Her har der ikke været en konsulent eller medarbejderinddragelse på spil på samme måde, men det er snarere et resultat af ledelsen egne overvejelser i forhold til at inddrage projekterne i bibliotekets strategiske udvikling samt som en konsekvens eller et resultat af en langsigtet strategi om Multimediehuset, også set i forhold til dettes mere og mere tydelige konturer i horisonten.

Når man beskæftiger sig med forandringer, kan man overordnet se på forandringer af den slags, som er beskrevet her i kapitlet som et udtryk for en planlagt forandring (Jacobsen (2005)). Der er en intention om en forandring tilstede, og denne intention kan beskrives som drevet af erkendelse af et behov for forandring. Dette tema tages op i kapitel 7, så her vil jeg blot antyde, at det kan dreje sig om en forandret situation i organisationen. Der er sket en ændring i antallet og sammensætningen af medarbejdere i organisationen, der er ligeledes tale om nogle teknologiske forandringer som pågår løbende og som organisationen gerne vil tilpasse sig til, og der er sidst men ikke mindst en oplevelse af at organisationen må ændre sig for at leve op til deres image som værende effektiv og udviklingsorienteret. I det lange perspektiv kan man anskue organisationsudviklingsprojektet, altså forandringen i den interne struktur som et lille skridt i en langsigtet strategi der har Multimediehuset som endemål. Men det er vigtigt at fremhæve, at selvom man kan definere strategi som den sammenhængende fremgangsmåde eller den kombination af metoder og teknikker, som anvendes i forsøget på at påvirke organisationer i en planlagt retning, så betyder det ikke, at strategien nødvendigvis er nedskrevet, men snarere at den kan udledes af konkrete handle-mønstre. Og det betyder heller ikke at selvom definitionen på strategi er forholdsvis normativ og intentionel, at ændringsmålet ikke kan være upræcist og forskydes over tid (Borum, 1995).

De beskrevne forandringer, der foregår sideløbende med organisationsudviklingsprojektet, har forskellig karakter. Der er således både tale om langsigtede strategiske mål som er forholdsvis præcise, og hvor der er en klar kobling mellem mål og midler (Fx kan op-

rettelsen af porteføljesekretariatet ses som et middel, hvor målet er at indhøste erfaringer om formidling i det fysiske rum med henblik på brug i Multimediehuset). Dette foregår sideløbende med andre processer, hvor der hvor der i højere grad eksperimenteres og evalueres og efterfølgende reguleres lidt inkrementelt på delmål. ( fx oprettelsen om CBY, som ikke er en del af den langsigtede strategi, men er et resultat af et udefrakommende pres, nemlig §20 i biblioteksloven).

På denne måde kan man iagttage, at der foregår en flerhed af forandringsprocesser, hvor nogle er resultater af instrumentalistiske top-down processer og andre er udefra kommende muligheder, som biblioteket har grebet i luften. Disse muligheder kan enten være teknologiske muligheder, der viser sig (fx selvbetjeningsanlægget) eller politiske strømninger, som man proaktivt kan deltage i at implementere i praksis (fx CBY).



Ultimo 2000

- Visionen for ÅKB foreligger

Forår 2001

- Oprettelse af det digitale bibliotek (DDB)

Forår 2001

- Styregruppe nedsættes og Proces- og tidsplan for projektet fastsættes.
  - Forløbet inddeles i to faser. En projektfase hvor den nye organisation forhandles mellem parterne. Og en efteruddannelsesfase viser at ledelsen, konsulenten Styregruppen og medarbejderne har noget at skulle have sagt
- Cafe møder.
  - ”sætte fokus på hvordan den nuværende organisations styrker bevares samtidig med der tænkes i udvikling af organisationen.
  - overordnede mål: selvforandring, selvledelse på tværs arbejde høj effektivitet og rationale opgaveløsning høj kvalitet og arbejde ud fra strategiske valg foretaget af ledelsen

Sommer 2001

- Organisationsudviklingspapir/rapport med tre scenarier for en fremtidig organisation
- Personalet vælger scenarie 3. (den teambaserede organisation)

Efterår 2001

- Personalemøde med præsentation af ny organisationsplan.

Efterår 2001

- Personalemøde fortsat drøftelse om det konkrete forslag fra konsulenten
- Præsentation af kerne team og tværgående team

Forår 2002

- Nedsættelse og bemanding af kerneteam

12. april 2002

- Den ny organisation træder i kraft

2004

- CBY nedlægges
- Porteføljesekretariatet oprettes

## 6.7 Konklusion

I dette kapitel har jeg beskrevet ÅKB som en organisation, der i sin selvforståelse og kommunikation udadtil kan betragtes som en udviklingsorienteret, innovativ og forandringsparat organisation. Perioden 2000-2005, som er beskrevet i kapitlet, er præget af en stor variation og mængde af forandringer for biblioteksvæsenet i Århus og på Hovedbiblioteket i særdeleshed. Derfor kan biblioteket betragtes som en organisation, der har træk af det som Røvik (1998) betegner en multistandardorganisation, altså en organisation, som er i stand til at indoptage en flerhed af organisationsopskrifter, uanset om

disse er i en indre harmoni med hinanden, eller om de ikke er kompatible. I casen Århus ser man fx både indoptagende NPM-opskrifter fx kontraktstyring og forsøg med betaltbare ydelser side om side med en organisationsform, som hviler på værdier som selvledelse og team, altså både opskrifter der kan siges at have rod i den økonomiske og ledelsesmæssige søjle (jf. Klausen, 2001). Organisationen formår altså at rumme mange forskellige værdier, og desuden formår den at håndtere en stadig strøm af forandringer af mange forskellige slags. Forandringsprocesserne og deres drivkræfter (Jacobsen 2005) er også af meget forskellig karakter. På denne måde er der sideløbende både langsigtede strategiske processer og små inkrementelle forandringsprocesser i spil. I de interviews, jeg har foretaget i Århus, er det desuden en interessant pointe hvordan disse processers sammenhæng forklares af de interviewede. På tidspunktet for interviewene var tanken om Multimediehuset særdeles present, og de interviewede kobledes mange forandringer til dette langsigtede mål. Det er sandsynligt at Multimediehuset som endemål for mange af de ting, som foregik på hovedbiblioteket i perioden, har spillet (og spiller) en større og større rolle, efterhånden som det kommer tættere og tættere på. Med Kierkegaards ord kan man også sige: Livet forstås baglæns - men må leves forlæns (Kierkegaard, 1912, citeret fra *Bevingede ord* 1994).

Afslutningsvis skal der knyttes et par kommentarer til de to ovenstående kapitler (5 og 6). Præsentationerne af hhv. Tårnby og Århus er, som det fremgår meget forskellige. Denne forskellighed bunder dels i det meget forskellige empiriske materiale, som har været til rådighed i forhold til beskrivelserne, og dels i de spørgsmål jeg har stillet til materialet. Det kan forekomme "uretfærdigt", at jeg i beskrivelsen af Tårnby har anvendt et internt og højest uformelt dokument som struktureringsprincip (sangen), hvor jeg i præsentationen af Århus har benyttet mere officielle dokumenter, der fremstiller Århus i et "positivt" lys (årsberetninger). Det har ikke været hensigten med disse to kapitler at vurdere bibliotekerne på baggrund af disse dokumenter, men netop at vise hvordan bibliotekerne fremstiller sig selv. Derfor har det været oplagt at anvende årsberetningerne fra Århus, da denne kildetype *er* en selvfremsstilling. I Tårnby har der ikke foreligget nogen dokumenter, som har fremstillet biblioteket udadtil på lignende måde, hvorfor jeg har stillet nogen andre typer af spørgsmål til det materiale, som har været til rådighed i Tårnby, nemlig hvordan organisationsforandringen er blevet fremstillet internt i organisationen. Kapitel 5 og 6 viser, hvordan bibliotekerne taler forskelligt om forandringerne, kapitel 7-9 fokuserer også på områder, hvor organisationsforandringerne fremstilles ens.



## 7 Begrundelser for forandringer

### 7.1 Indledning og rekapitulering af undersøgelsesspørgsmål

Kapitel 5 og 6 beskriver to organisationer, Århus og Tårnby. I kapitlerne har jeg vist at der er tale om to meget forskellige organisationer, processer og anledninger til forandringerne. Nu forlades beskrivelsen af proces og indhold på organisationsplan. De næste tre kapitler indeholder analyser af forestillinger om forandringer. Det er således i de næste tre kapitler afhandlingens sidste to undersøgelsesspørgsmål besvares. Disse undersøgelsesspørgsmål lyder:

*Hvilke forestillinger udtrykker de involverede personalegrupper vedrørende bibliotekernes behov for forandring?*

*Hvilke forestillinger udtrykker de involverede personalegrupper vedrørende egnede opskrifter for biblioteksdrift?*

Men kapitlerne belyser også hvordan mødet mellem NPM-logikken og den bibliotekariske logik i forbindelse med NPM-inspirerede organisationsforandringer i folkebiblioteksfeltet forløber, idet de involverede gruppers forestillinger vil kunne afspejle dele af både NPM-logik og bibliotekarlogik.

Dette kapitel bidrager til afhandlingen ved at undersøge, hvilke begrundelser ledere, mellemedere og bibliotekarere i Århus og Tårnby knytter til organisationsforandringerne på biblioteket. Kapitlet er tværgående og inddrager materiale fra både Tårnby og Århus, og det betyder at der stilles de samme spørgsmål til materialet i de to cases. Kapitlet fokuserer på informanternes artikulerede begrundelser for forandring herunder forholdet mellem forandringsbehov og forandringstiltag.

Interviewene er foregået på et tidspunkt, hvor en række effekter af de igangsatte forandringer allerede har fundet sted. Begrundelserne for fremtidige forandringer og omtalen af allerede gennemførte forandringers effekter er svære at skille ad. Jeg har forsøgt at

fokusere på begrundelser for fremtidige forandringer, som dog i materialet til tider er sammenflettet med beretninger om effekter. Det undersøges, hvorledes forandringer tilskrives forskellig mening hos ledere og menige bibliotekarere. Disse meningsforskelle søges forstået ved hjælp af de to konkurrerende logikker, som jeg har kaldt NPM-logikken og bibliotekar-logikken (se kapitel 4).

Som det kan læses i kapitel 5 og 6, er der både forskelle og ligheder i de organisatoriske forandringer, som er foregået i Århus og i Tårnby. De lokale forhold og anledninger er meget forskellige. Tårnbys organisationsudviklingsprojekt blev igangsat af en ny forvaltningschef, og processen var forholdsvis topstyret. I Århus var forandringsprocessen en ud af mange og den var koblet til en anden strukturforandring nemlig oprettelsen af Det digitale bibliotek. Fælles for de to forandringsprocesser er, at de begge er resulteret i en organisation, der styres af en lille ledelsesgruppe, og at medarbejderne på bibliotekerne nu er organiseret i teams. I disse organisationer er der også fællestræk vedrørende ledelsens forestillinger om det gode bibliotek. Både i Århus og i Tårnby fokuseres der på udvikling, hvilket tidligere har været underspillet i Tårnby, men ikke i Århus. Begge steder fokuserer bibliotekslederne på ledelsens rolle som strategisk beslutningstager, om end italesættelsen af denne rolle og forestillingerne om de strategiske beslutningstageres betydning i organisation er forskellige.

Som beskrevet ovenfor udgøres empirien i dette og de næste kapitler af interview med fire grupper, nemlig Forvaltningschefer (F), ledere (L), mellemledere (M) (hhv. teamleder i Århus (Å) og teamkoordinatorer i Tårnby (T)) samt ”menige” bibliotekarere (B). Det skal understreges, at både bibliotekschefer, områdeleder (Århus), Publikumschef (Tårnby) og de andre medlemmer af ledelsesgrupperne har betegnelsen (L). I interviewene udtrykker informanterne deres opfattelser og fortolkninger af forandringerne i biblioteket. Disse udsagn er formet af forskellige forhold. Dels spiller informanternes uddannelsesmæssige baggrund, professionelle identitet og placering i organisationshierarkiet en rolle for, hvad der meningsfuldt kan siges i en interviewsituation. Järvinen (2005) taler ligefrem om, at interviewpersonens sociale identitet (fx som leder, bibliotekar eller assistent) præger interviewet, fordi det er en del af en selvrepræsentationsproces. Det betyder at interviewet også kan betragtes som en rolleudførelse, hvor ”interviewpersonen – i mødet med interviewer positionerer sig selv og andre karakterer, som indgår i fortællingen på den måde, de finder mest hensigtsmæssig i situationen”

(Järvinen, 2005 s. 30). Interviewproduktionen opfattes her som en forhandling af mening, og det der anses for acceptabel meningsskabelse.

Da formålet med min undersøgelse er at forstå, hvordan forskellige logikker spiller sammen med de involveredes forestillinger om forandringer, stiller jeg følgende spørgsmål til materialet: Hvilke forandringer anser informanten for passende, hvilke ikke? Hvorledes kan disse synspunkter knyttes til informantens placering i organisationen? Endelig spørger jeg, hvordan disse vurderinger placeres i forhold de to centrale institutionelle logikker, jeg opererer med.

Det passendes logik, *logic of appropriateness* (March, 1995) er et begreb, der med fordel kan anvendes i forhold til kapitlets fokus, begrundelser for forandringer. Det passendes logik kan desuden med fordel kobles til informanternes forestillinger om legitimitet, hvilket også hænger sammen med deres begrundelser for forandringer og de to logikker.

Som beskrevet i kapitel 2 findes en anerkendt definition på legitimitet hos Suchman (1995), der skriver, at "Legitimitet er en generaliseret opfattelse af antagelser om, at bestemte handlinger er ønskelige, rigtige eller passende i et socialt konstrueret system af normer, værdier og definitioner" (Suchman 1995: 574). (min oversættelse). Der er udbredt enighed om, at legitimitet opnås ved konformitet til normer (Scott, 1995, Deephouse & Suchman, 2008). Dermed bliver det analysens opgave – gennem studiet af informanternes begrundelser for forandring - at identificere, hvilke normer og rationaler de forskellige personalegrupper anser for passende.

Interviewene fokuserer på to typer af forandring. Dels stiller jeg spørgsmål om ekstern tilpasning og dels spørgsmål om intern omstrukturering, jf. diskussionen om dette begrebspar i kapitel 1. Valget af netop disse to temaer er således teoretisk begrundet og et resultat af den institutionelle teoris interesse for, hvorledes organisationers samspil med omverdenen er koblet til de bestræbelser, organisationen gør sig internt. Den institutionelle teori interesserer sig for, hvordan institutionaliserede normer påvirker organisationers liv, og hvorledes der kan identificeres løse koblinger mellem de tiltag organisationen foretager internt, og de organisationseksterne normer der søges tilpasning til.

Kapitlet er struktureret, så jeg først analyserer de begrundelser, der knytter sig til spørgsmål om ekstern tilpasning og derefter de begrundelser, der knytter sig til spørgsmål om intern omstrukturering. Efter hvert tema følger en opsamling, der illustrerer de artikulerede forestillinger om begreberne udvikling og effektivitet.

## 7.2 Ekstern tilpasning

Vedrørende temaet ekstern tilpasning kommer informanterne i interviewene ind på to temaer nemlig **overlevelse** og **markedstilpasning**. Disse temaer er på dagsordenen både i Tårnby og i Århus, om end de italesættes forskelligt på de to biblioteker og i de forskellige niveauer i organisationen. Alle tre personalegruppers begrundelser for forandring kan læses som svar på de institutionelle pres der findes i bibliotekets omverden, og som ytringer, der udtrykker et ønske om legitimitet. Institutionelle pres kan tage form af oplevede krav fx om effektivitet eller forestillinger om, hvad der er godt eller skidt, dvs. mere normative institutionelle pres (Powell og DiMaggio, 1990) De institutionelle pres er tæt knyttet til begrebet legitimitet, idet bibliotekets eksistens må antages at være knyttet til den legitimitet, det nyder dels hos befolkningen og dels hos de myndigheder, der finansierer det. Derfor antager jeg, at informanternes begrundelser for forandringernes nødvendighed siger noget om, hvilket pres de forskellige personalegrupper oplever for at kunne fastholde deres legitimitet – og dermed overlevelse. De udsagn, der refereres i det følgende, er således kommet til verden i interaktionen mellem mit teoretiske blik og informanternes oplevelser og dermed svar på de spørgsmål, som blev stillet i interviewene.

### 7.2.1 Overlevelse

Det første tema i kategorien ekstern tilpasning er **overlevelse**:

I et interview som allerede er citeret i kapitel 6 siger ÅKB's forvaltningschef:

*... samfundet forandrer sig i hastigt tempo og vi er nødt til at ændre organisationen nogenlunde i takt med samfundsudviklingen. (F-Å)*

I dette udsagn fremtræder en forestilling om, at bibliotekets overlevelse er afhængig af, at det passer til samfundet. At en ydre forandring skal modsvares af en indre forandring.

Der skal være kongruens imellem biblioteket og omverdenen. Dette stemmer overens med teorien om, at legitimitet opnås ved at tilpasse sig de institutionelle omgivelser (Deephouse & Suchman 2008, Meyer & Rowan, 1977). Bibliotekschefen i Århus demonstrerer samme tankegang

*Men derudover så har vi da et pres omkring det, at vi har et behov for at udvikle os. Forstået på den måde, at ved at italesætte det scenarium der hele tiden udvikler sig uden for biblioteket, der skaber vi i virkeligheden den der... nogen kalder det jo en brændende platform, for at være sikker på at der sker en udvikling i en organisation (L-Å)*

Lederens opgave er at italesætte det scenarium, der er udenfor biblioteket dvs. samfundsudviklingen inde i biblioteket. Der foregår en udvikling uden for biblioteket, som lederne er forpligtede til at meddele personalet og omsætte til indre organisatorisk udvikling. Denne samfundsmæssige forandring giver bibliotekschefen mulighed for at motivere sine medarbejdere til bevægelse ved, som han siger at ”skabe” ... ”en brændende platform” - som skal fremme bibliotekets indre udvikling. En brændende platform kan man ikke stå på i lang tid. Man må flytte sig. Og både forvaltnings- og bibliotekschefen viser, at de mener lederrollen går ud på at sikre at personalet – hvis nødvendigt så ved hjælp af trussel om udslettelse - forstår at de *skal* flytte sig. Det at flytte sig er således ikke kun knyttet til organisationsudviklingsprojektet, men til bibliotekets udvikling – og overlevelse på lang sigt. De organisatoriske forandringer skal skabe de nødvendige nye rammer for bibliotekarernes arbejde med at udvikle bibliotekets ydelser.

*Mens udviklingsopgaven, at sikre vore egen fremtid, [...], den kan man godt lægge i en parallel organisation. Jeg synes at det smarte ved vores det er, at den ligger ledelsesmæssigt på de samme personer, (L-Å)*

Dette udsagn anvender som det forrige, overlevelsesretorik. Udvikling er så magtpåliggende, fordi det skal sikre fremtiden. Den ledelsesstil, der antydes ovenfor, er inspireret af John P. Kotter (1997), som skriver om at forandringsledelse starter med etableringen af en oplevelse af ”den tvingende nødvendighed”. At ledelsen i Århus anvender begreber fra managementlitteraturen viser, at lederne føler sig teoretisk klædt på til opgaven at stå i *spidsen for forandringer* (som er titlen på Kotters bog).



Også i Tårnby knyttes forandring og overlevelse sammen. På forvaltningsniveauet siger forvaltningschefen i et interview at

*... der var jo to muligheder. Enten at vi skar biblioteket ned, så det passede til den brug der var af det, eller at vi så kunne sætte udviklingen i gang.. Det var så den opgave [bibliotekschefen] fik, ik'. Skab en udvikling. (F-T)*

Her sættes der trumf på det som bibliotekschefen og forvaltningschefen fra Århus taler om nemlig koblingen mellem bibliotekets evne til at udvikle sig og dets overlevelse. På forvaltningsniveauet bliver der sagt: skab udvikling eller I bliver skåret ned. Ifølge både bibliotekschefen og forvaltningschefen i Tårnby, var TKB præget af en stor rigelighed af ressourcer. Der var mange penge i systemet. Udsagnet antyder, at denne rigelige finansiering ville fortsætte hvis udviklingen blev sat i gang, men selvom bibliotekschefen har fået sat denne udvikling på skinner har hovedbiblioteket alligevel skulle "aflevere" adskillige personaleressourcer i processen. Hvor om alting er, ligger der en opfordring til at udvikle og en sammenkædning mellem denne udvikling og størrelsen af bibliotekets ressourcer i citatet fra Tårnbys forvaltningschef. Dette budskab formidles ikke blot af bibliotekschefen, som er den, der får opgaven, men også af en del af teamkoordinatorerne i Tårnby.

*Jamen altså det[at vi skal være udviklingsorienterede] får vi også at vide af ledelsen og det snakker vi om, og jeg er jo med til at sige at det skal vi gøre og vi skal holde os i gang, og vi skal nye ting, og vi skal prøve nogle nye veje og... fordi "ih hvor ser det ellers sort ud", ik', hvis ikke vi gør det. ... fordi hvis vi bare sætter os ned og er selvtilfredse så sker der jo ikke en skid og så kan vi lukke om kort tid.(M-T)*

Denne teamkoordinator er på den ene side helt på linje med lederne i Tårnby og Århus i og med at vedkommende også anvender overlevelsesretorik - "ellers kan vi lukke om kort tid" – men på den anden side anvendes en anden sprogbrug. Her lægger interviewpersonen nærmest ironisk distance til problemet ved at foretage en mekanisk opremsning af alt det "man skal gøre" for at overleve: holde sig i gang, prøve nye ting og gå nye veje.. Interviewpersonen parerer ordre, men føler tydeligvis ikke for sagen. Her kan interviewsituationen naturligvis påvirke valget af udtryksform. (jf. (Järvinen 2005).

Hvor om alting er, så er hendes udsagn et eksempel på en gengivelse af NPM-logikkens tankegang om, at forandring er nødvendig, men hun antyder samtidig, at dette synspunkt er meddelt fra oven. Det viser, at NPM-logikken er aktiv også på mellemliderniveauet, men ikke altid fremstår som en velinternaliseret institutionaliseret norm i denne gruppe. Mere præcist kan man iagttage at normen nok er institutionaliseret som et tvingende ydre pres, men ikke altid integreret på det kulturelt kognitive niveau hos alle medarbejdere (DiMaggio & Powell, 1991, Scott, 2001).

Foreløbig kan det konkluderes, at både ledere og mellemlidere anfører overlevelse som en central begrundelse for forandring. I Århus udnyttes den truende offentlige omtale af forandringsnødvendigheden som autoritativt ledelsesindelement – I Tårnby betragter en teamkoordinator den afmægtigt som et *fait accompli*, som oppefra er påført institutionen – og dens mellemlidere.

### 7.2.2 Markedstilpasning

Et andet tema, der italesættes i interviewene i kategorien ekstern tilpasning, er **markedstilpasning**. Hvor den organisationsteoretiske litteratur typisk taler om omverdenstilpasning, viser mine interview entydigt, at omverdenstilpasning i det danske biblioteksvæsen i begyndelsen af 2000 italesættes som markedstilpasning. Informanterne anvender konsekvent markedstermer, når de redegør for deres begrundelser for, at organisatoriske forandringer er nødvendige for biblioteket. Både ledere og bibliotekarere artikulerer i diskussionen, om hvorfor det er nødvendigt at forandre organisationen og udvikle biblioteket et behov for at tilpasse sig markedet. Der italesættes i interviewmaterialet både i Århus og i Tårnby en oplevelse af, at der er sket et skift i brugeradfærd (kunder) og i den vare, som biblioteket skal levere

*Jeg vil sige, at bibliotekerne står generelt i en krise i øjeblikket, der siger at det produkt som vi har lænet os op af, nemlig det at fremskaffe informationer og låne dem ud, er på vej til at blive en vare... eller i hvert fald ser anderledes ud da den fysiske form er på vej væk ... Det kan godt være efterspørgslen efter at fremfinde information, altså at selekttere på den rigtige måde, at de kompetencer der knytter sig til det stadig eksisterer, men i givet fald så eksisterer de i en anden form fremover. (L-Å)*

Dette typiske citat viser, hvordan forandringerne i samfundet italesættes i markedstermer. Bibliotekets ydelser er blevet til ”varer”, der leveres for at tilfredsstille ”efterspørgsel” – og disse ændringer tvinger bibliotekerne til en ganske bestemt form for forandring nemlig forandring på markedsvilkår. Også i Tårnby udtaler en person fra ledelsen sig om den ændrede situation i markedstermer:

*Hvis vi er gode nok og vi kan markedsføre os selv så skal de [brugerne] nok komme. Så på den måde kan man sige, at brugere er jo ikke krævende på bibliotekerne. Det synes jeg ikke. Fordi, de bliver væk. Så finder de andre steder. Det er også derfor jeg siger, vi er jo også i konkurrence med netcaféer, vi er i konkurrence med film, vi er i konkurrence med alt muligt.*  
(L-T)

Her anvendes begreber som markedsføring og konkurrence for at beskrive, hvorfor man skal være brugerorienteret og ikke samlingsorienteret. Interviewpersonen begrundet i øvrigt et andet sted dette skift med ”den almindelige samfundsudvikling”. Der kan i det empiriske materiale ikke findes nogen modstand mod denne markedsførelse. Det konstateres bare som et nyt vilkår. Et fait accompli der ikke kan påvirkes. Den bibliotekariske logik har tilsyneladende undergået en forandring. Det standpunkt, som før har været fremherskende i hele biblioteksvæsenet, at biblioteket har en folkeoplysende eller en folkeopdragende funktion, og at bibliotekaren var den, der havde ret til at vurdere om udlånsmateriale var af god nok kvalitet til at være biblioteksrelevant findes ikke længere. Dette ses tydeligt i følgende citat.

*NKC: Betragtede I biblioteket som en virksomhed?*

L: Nej, det gjorde vi jo ikke.

*NKC: Men gør I det nu?*

L: Ja, det gør vi lidt nu som en virksomhed der skal kunne operere med andre tilbud som altså, andre fritidstilbud i verden...

*NKC: Hvordan giver det sig udslag f.eks.?*

L: Jamen, det giver sig udslag i at vi honorerer lånernes ønsker og vi har så f.eks. i øjeblikket flyttet penge fra bøger til AV medier, for at købe den slags ting. Vi har fået nogle spil som vi måske ikke for fem år siden havde synes var specielt biblioteksrelevante...

*NKC: Og hvem var det som synes at det ikke var biblioteksrelevant?*

L: Ja, det synes f.eks. jeg jo ikke at det var (griner).

NKC: *Men synes du så det i dag?*

L: Altså, jeg synes med det formål vi nu skal bruge... altså, når det er en organisation der skal vendes mod brugerne og som er i konkurrence med omverdenen, så synes jeg at det er rigtigt. (L-T)

Den citerede leder er tydeligvis en leder, hvis primære rolle i denne interviewsekvens er den fagprofessionelle leder en primus inter pares (Klaudi, 2001). Her er ikke tale om en professionel eller djøf-agtig lederrolle, men en leder som er helt inde i de faglige problemstillinger om afvejningen af kvalitet vs. efterspørgsel.

Det ovenstående viser, at bibliotekarer i både Århus og Tårnby accepterer markedets krav og italesætter bibliotekets udfordringer som markedsudfordringer, hvor efterspørgslen har forandret sig – dels hvad angår ”produktet”: fra fysiske medier (bøger) til elektroniske medier (AV-medier), dels hvad angår den bibliotekariske service, forholdet til brugeren og den måde formidlingen foregår på. I interviewpersonens omtale af fænomenet AV-medier ligger der muligvis en understregning af, at medierne er mere underholdende end oplysende. AV medier kan fx være computerspil, DVD-film eller musik. Forestillingen om biblioteket som en del af velfærdsstaten der leverede de ydelser, de faguddannede bibliotekarer vurderede relevante, huserer stadig som en del af fortiden, men som – når der bliver spurgt til det – erkendes som et levn fra fortiden, der med et grin lægges tilbage på hylden.

Denne anerkendelse af markedets pres som en del af den nye orden er et udtryk for en anerkendelse af NPM-logikken. Denne anerkendelse kan præciseres ved kobling til overlevelsesperspektivet, som er beskrevet ovenfor: Hvis biblioteket skal overleve må man tilpasse sig markedet. Når jeg i interviewsituationen spurgte, hvordan denne tilpasning skulle foregå, fik jeg følgende svar:

*Det må så igen være nogle af de brugerbehov f.eks. de krav der er til biblioteket fra brugerne... at brugerne de agerer anderledes i dag. I børnebiblioteket der har vi jo nogle unger der kommer og bruger vores IT og faktisk stiller nogle andre krav... men dem vil vi jo også gerne have fat i, fordi vi så netop føler også at vi kan give dem noget. Og det kræver da også noget. Det kræver en anden rolle end tidligere fra personalet. (M-Å)*

*jeg tænker helt på nationalt plan, hvordan skal bibliotekerne udvikle sig... Skal de bare blive ved med at være bogtempler... nej. Vi skal stille... der er nogle elektroniske muligheder vi har. Vi kan opsøge borgerne på andre måder, vi kan formidle på nye måder. (M-T)*

Det er altså ikke kun materialerne, der skal forandres, så fokus i stigende grad flyttes fra trykte til elektroniske medier. Eller fra oplysende til oplevelsesorienterede materialer. Det er også selve den bibliotekariske arbejdspraksis der skal forandres. Når det er blevet legitimt for brugerne at stille nye krav (fx om oplevelsesorienterede materialer), kræver det en anden bibliotekarrolle end tidligere - man skal opsøge og kommunikere med brugeren på andre og nye måder. Således bliver personlig og faglig udvikling dele af svaret på kravene fra den ændrede omverden. Dette tyder på, at institutionaliseringen af udvikling og omstilling som norm i biblioteket er afgørende for informanternes fremstilling af deres situation. Der kan således på tværs af Århus og Tårnby identificeres den samme forestilling om det passende i et udviklingsorienteret fokus (March, 1995).

### *7.2.3 Opsamling Ekstern tilpasning*

Argumenterne for nødvendigheden af organisatorisk tilpasning til en ændret omverden har i det danske biblioteksvæsen taget form af en særdeles påtrængende oplevelse. Biblioteksvæsenet opleves som truet på eksistensen og begrundelserne for forandring fremsættes først og fremmest i markedstermer. Sprogbrugen er præget af begreber om markedet: lånere er blevet til brugere, bøger er blevet til materialer, biblioteket er blevet til en virksomhed. Behovet for forandringer italesættes af alle grupper af informanter som akut og generelt ytrer alle de interviewede sig forstående om deres nødvendighed. Udvikling og omstilling anses for legitime og nødvendige løsninger, og der er ingen seriøs moddiskurs at spore i interviewene. Lægger man et institutionelt blik på analysen ovenfor, må man som de fleste institutionsforskere være interesseret i at identificere påvirkningen af institutionaliserede krav og normer. Når noget er institutionaliseret, tages det, ifølge Jepperson (1991) for givet. En institutionaliseret logik beskrives hos Thornton og Ocasio (2008) som et sæt spilleregler. I det empiriske materiale som er analyseret er det tydeligt, at markedet er blevet en del af de regler, som biblioteket spiller efter, og at instrumentet til at overleve på markedet er udvikling. Der kan således identificeres en tydelig NPM-logik, om end der ikke henvises til det regulative niveau i interviewene hvad angår begrundelser for forandring. At biblioteket skal arbejde med et ligestillet medie-

udbud er selvfølgelig en del af bibliotekernes regulative grundlag, men NPM-logikken tager tydeligere form, når biblioteket beskrives som værende i en konkurrencesituation.

En sidste pointe i afsnittet om markedstilpasning er, at informanterne ikke skelner mellem organisationsudvikling og biblioteksudvikling i forhold til, hvordan man skal reagere på markedet. Instrumentet til at tilpasse sig markedet, og overleve er udvikling, og det tages for givet af alle de informantgrupperne. Mellemlederne betoner tydeligt, at det ikke kun er en udvikling i udbuddet af materialer, men at det også er bibliotekarerne, der skal omstille sig, hvad angår kompetencer og holdninger helt i tråd med Andersen og Born (2001). Mellemlederens opgave er at støtte udviklingen af bibliotekarens arbejdspraksis, så der formidles på nye måder i overensstemmelse med brugernes krav. Det skelnes således ikke mellem den organisationsudvikling, som jeg var interesseret i at tale med informanterne om og den generelle udvikling af bibliotekets ydelser og arbejdspraksisser.

Foreløbigt kan det konkluderes, at alle de interviewede grupper er omstillingsparate, og spiller efter NPM-logikkens regler om et mere efterspørgselsstyret bibliotek. Dette tyder på en fælles passendehedsløgik hos informanterne. Det passende at gøre for en biblioteksansat hvad enten man er leder, mellemleder eller bibliotekar er at facilitere og bidrage til udvikling. Både bibliotekarere og ledere accepterer således en del af NPM-logikken uden tydelig modstand.

### 7.3 Intern omstrukturering

Vedrørende temaet intern omstrukturering kommer informanterne i interviewene ind på to temaer nemlig **behovet for fleksibilitet** og **beslutningsstruktur**. Disse temaer er på dagsordenen både i Tårnby og i Århus om end de italesættes forskelligt på de to biblioteker og i de forskellige niveauer i organisationen. Både fleksibilitet og en klar ansvarsfordeling på ledelsesniveau kan anskues som et ønske om at gøre biblioteket mere effektivt. Effektivitet og rationalitet i organisationens arbejdsprocesser og struktur er en norm, som mange steder er beskrevet i den institutionelle teori. Vigtigst måske er Meyer og Rowans artikel fra 1977. Meyer og Rowan viser, hvordan organisationers struktur er afhængige af de institutionelle pres som findes i organisationens omverden. Suchman (1995) argumenterer dog for, at de institutionaliserede normer, der skaber legitimitet ikke kun findes udenfor organisationen, men også gennemsyrrer selve organisationen.

Formel struktur tegner organisationens elementer og kobler dem til de formelle mål. Dermed udgør organisationens formelle struktur i en forstand en rationaliseret teori om, hvordan og hvorfor aktiviteter skal sammenkædes. Forstået på denne måde skal fleksibilitet og beslutningsstruktur nedenfor anskues som elementer, der kan udsige noget om informanternes konformitet til effektivitetsnormer.

### *7.3.1 Ét hus: Den fleksible organisation - det ensartede bibliotek*

Ønsket om at skabe en fleksibel og ensartet organisation kan identificeres både i Århus og i Tårnby. Begge steder kan der i interview med ledelse og for Tårnbys vedkommende også på forvaltningsniveauet identificeres et ønske om at biblioteket skal fungere som ét hus og ikke som flere forskellige afdelinger med hver deres individuelle præg. Det ideelle bibliotek fremstilles i disse ytringer som præget af *ensartede* brugertilbud og *fleksibilitet* i forhold til ledelsens mulighed for at allokere personaleressourcer effektivt.

#### *7.3.1.1 Ensartede brugertilbud*

Som beskrevet i kapitel 5 var Hovedbiblioteket i Tårnby præget af forskellige åbningstider i de tre publikumsafdelinger, voksenafdelingen, børneafdelingen og musikafdelingen. Dette beskrives med udtryk som *forvirrende og grotesk* (L-T), *Helt vildt* (L-T) og *Det skrider jo til himlen* (F-T). De forskellige åbningstider ses som et billede på den uensartede organisation på det strukturelle plan. Det uensigtsmæssige ved de uensartede åbningstider begrundes med henvisning til lånernes oplevelse af biblioteket. Men det er karakteristisk for interviewene, at der ikke gives særlig udfoldede begrundelser for, at ensartede åbningstider skulle tilfredsstille lånernes behov – fx henvises ingen steder til tilfredshedsundersøgelser eller anden form for dokumentation. Det er nok blot at bruge de stærke ord.

På det organisationskulturelle niveau italesættes de tre publikumsafdelingers forskelligartede kulturer også som problematisk. Det er de strukturelle og kulturelle forhold der peges på når Forvaltningschefen betegner publikumsafdelingernes autonomi som barrierer for forandring. Løsningen hedder samarbejde på tværs, et tema der også fremhæves i Århus.

*der var en kultur i hvert af de tre områder som meget afspejlede ... de mennesker som på forskellig måde var i de områder, altså både ledere og*

*medarbejdere, afdelingsledere osv. og hvordan de ligesom så på verden.*  
(L-Å)

*Vi [havde] behov for også at vende en kultur fra at være sådan en stærk område- og afdelingsopdelt kultur til at sige, hvordan kan vi blive bedre til i virkeligheden at arbejde på tværs af huset* (L-Å)

Som det fremgår italesættes også i Århus et ønske om et ensartet bibliotek uden stærke subkulturer. Både i Tårnby og Århus begrundes ønsket om en ensartet organisation af lederne sammen med hensynet til brugerne. Legitimering med henvisning til lånerbehov er karakteristisk for den bibliotekariske logik, uden at der dog er dokumentation for at lånerne egentlig ønsker denne ensartethed. I det hele er det karakteristisk, at brugernes ønsker er uklart defineret.

I fraværet af dokumentation for brugerønsker om et ensartet tilbud frem for et differentieret tilbud er det nærliggende at søge andre forklaringer på ønsket om et ensartet tilbud. Fordelen ved en ensartet organisation som ikke er domineret af subkulturer er, at den er forudsætningen for den fleksible organisation. Knud Schultz beskriver den fleksible organisation som en organisation, der er præget af stor intern mobilitet og beskriver, hvordan det teoretiske ideal ville være at kunne forandre organisationen hver morgen, så den passede til de opgaver, der var i fokus den dag. Flexibiliteten i Århus sikres dels via udviklingsorganisationen, som er projektor organiseret, og dels ved at ledelsen forbeholder sig ret til at omplacere medarbejdere (bibliotekarer) i de forskellige afdelinger. I Århus kan man som bibliotekar altså ikke være sikker på at blive ved med at være børnebibliotekar, selv om man oprindeligt var blevet ansat i børnebiblioteket. Også i Tårnby berettes fra ledelsen om nødvendigheden af fleksibilitet. Her omplacerer man ikke bibliotekarerne permanent, men sikrer fleksibiliteten ved at pålægge bibliotekarerne at fungere som afløsere på tværs af afdelinger. I Århus tages således den fulde konsekvens af den oplevede nødvendighed af intern organisatorisk mobilitet, hvor man i Tårnby oplever samme behov for mobilitet, men her bibeholdes tilhørsforholdet til teamet. Om denne forskel bunder i forskelligt ressourcepres eller forskelle i omstillingsvilighed er ikke enkelt at afgøre.

I det empiriske materiale fremkommer et interessant skisma mellem effektiv ressourceudnyttelse og optimal service. Ledelserne i Tårnby og Århus italesætter begge et behov



for effektiv ressourceudnyttelse med henvisning til et krav om besparelser på personale. Begge biblioteker har i forbindelse med de organisatoriske forandringer måtte spare mange stillinger væk. Med et mindre personaleforbrug må det tilbageblevne personale være mere fleksibelt. Det kræver, at personalets ressourcer udnyttes effektivt. Det er en traditionel ledelsesopgave at allokere ressourcer og sørge for en effektiv drift. Og det er i dette tilfælde den effektive drift, der er i fokus, ikke sikringen af kvaliteten af denne drift, som man også kunne argumentere for er en ledelsesopgave. Dette er et eksempel på ledelsens NPM-logik.

Bibliotekarerne har en anden position i organisationen. Deres betragtninger om den fleksible organisation er domineret af en bekymring for deres faglighed, som er knyttet til kvaliteten af den service, de yder lånerne. Bibliotekarernes argumenter imod den øgede fleksibilitet (dvs. at de konkret enten bliver flyttet og /eller at de skal afløse i andre afdelinger /teams) kan inddeles i to kategorier. Dels udtrykkes der bekymringer vedrørende deres egen faglige identitet som er uløseligt knyttet sammen med hensynet til kvaliteten af den service, de yder lånerne, og dels udtrykkes der bekymringer som er knyttet til arbejdsmiljøet. Således kan der identificeres to forskellige svar /reaktioner på ledelsens ønske om fleksibilitet. Et faglighedsperspektiv og et arbejdsmiljøperspektiv. Afsluttende diskuterer jeg hvorvidt bibliotekarernes værdier er i forandring, idet forskellige citater desuden udtrykker forståelse for ledelsen.

#### 7.3.1.2 Fagligheds- og lånerperspektiv

De følgende citater er fremkommet under de dele af interviewene, hvor der blev talt om flytninger i Århus og afløsning i andre afdelinger i Tårnby.

*nej det synes jeg var angstprovokerende for mig, altså at jeg i en lang periode skulle ha vagter i børnebiblioteket og jeg var jeg synes overhovedet ikke jeg kunne formidle de børnebøger i forhold til hvad de gamle garvede børnebibliotekarer kunne. (B-T)*

Det ses tydeligt især i dette første citat, at bibliotekarens egen forestilling om faglighed, og det ”man gerne vil” er knyttet til den gode service og den gode formidling over for den bestemte målgruppe, som den pågældende bibliotekar har erfaring med. Der ligger også i citatet en anerkendelse af kollegerne i børnebiblioteket, hvilket er interessant fordi de nedtoner de negative konnotationer, som findes i ledelsens opfattelse af subkulturerne, nemlig det forhold at de forskellige afdelinger mere eller mindre lå i krig med

hinanden. Bibliotekarens udtalelse udtrykker en respekt for forskelligheden i fagligheden.

*[fagligheden] synes jeg næsten det var måske det værste for mig. Jeg sad i nogle arbejdsopgaver som jeg brændte meget for. Og så tænkte man, nå så er det lige meget. (B-Å)*

Netop fagligheden som det der driver værket kommer frem i dette citat. Faglighed knyttes både til hensynet til lånerne og til eget engagement.

*Det kan man også godt følge det har han på sin vis ret i, men stadigvæk er det sådan hvis du kommer ind i en butik og der står nogen børn og der står nogle voksne så er det meget ofte de voksne der kommer til først og sådan er det også i et bibliotek. Hvis man tager børnelånerne alvorligt så har de fået ringere vilkår. De har fået ringere vilkår. Men de har fået større åbningstider (B-T)*

I dette sidste citat er det lånerhensynet der træder tydeligst frem. Børnebibliotekaren sympatiserer med børnene... Det er synd for børnene, at de skal stå i kø sammen med de voksne, for så vil de automatisk blive trådt på. Citatet vedrører den fælles ekspedition i Tårnby, og de ensartede åbningstider. Det er interessant, at der her ræsonneres nærmest modsat ledelsen, de udvidede og ensrettede åbningstider betragtes ikke som en garant for bedre service. En bedre service knytter sig til en indlevelse i børnene som målgruppe og muligheden for at praktisere en bibliotekarisk faglighed. Det understøttes også af voksenbibliotekaren ovenfor, som anerkender børnebibliotekarernes evne til at formidle netop til børn, og af det næste og sidste citat:

*B-Å1: Ja men man kan også sige hele den ommøblering og omflytning af personale op igennem 90erne det gjorde vel, det ændrede os på den måde at mange oplevede at vi blev meget generalister. At man kom væk fra det man egentlig var god til for at ledelsen kunne gøre det lidt fleksibelt det hele, men den vender jo nok igen. Jeg tror ikke det varer så længe før vi skal være specialister igen.*

*B-Å2: men det forventer vores brugere jo også meget.*

*B-Å1: Ja mange mener at vi ikke lever op til*

*B-Å2: Jamen det mener jeg jo heller ikke vi gør vel. For det er da dem vi opdager blandt brugere [...] fx når de kommer med en bog eller vil ha forslag og de siger "hvordan er den" og det ved man jo da ik overhovedet fordi den har man jo aldrig læst og hvis den er nogle år gammel. Ja nogen af os ser lektøruddtalelser og nogen gør ikke, og den tror jeg ikke er sivet ind hos dem der bruger os endnu. At det er vilkårene i dag. De forventer at vi ved noget om materialerne*

Den ovenstående ordveksling mellem to bibliotekarer viser for det første en tydelig forankring i den klassiske kulturformidleridentitet (Ørom, 1993) og for det andet en frustration over ledelsens ønske om fleksibilitet som stammer fra en NPM-logik. Med Brunsson og Sahlin-Anderssons påstand om at NPM-logikkens formål er at underminere det professionelle hierarki in mente, kan ledelsens fremstilling af biblioteket som en maskine med udskiftelige dele betragtes som et led i denne strategi. Og bibliotekarernes modstand mod dette betragtes som en gruppe professionelle der med deres egen bibliotekarlogik som våben kæmper for at beholde det. (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2005)

#### 7.3.1.3 Arbejdspladsperspektiv

De følgende citater angår de arbejdsmiljømæssige konsekvenser af den fleksible organisation

*Vi har også haft andre kolleger fra huset ind over i kortere eller længere tid. Jeg synes... jeg er måske lidt ked af at man vil blive ved med at byde et team så store udskiftninger (B-Å)*

*Det er altid trist, dels fordi man sidder med den der fornemmelse at "hvorfor skulle det være mig" men man må formode at man er glad for at være der hvor man er ikke? (B-Å)*

Bibliotekarerne kan på en helt anden måde end lederne tillade sig en udsigelsesposition, som anfægter det positive i forandringerne i organisationen fra et arbejdsmiljøsynspunkt. I Århus nævnes dette perspektiv overhovedet ikke fra lederside, i Tårnby aner-

kendes synspunktets eksistens, men ikke dets berettigelse. Man kan ikke forstå hvorfor det skulle være et problem.

*Kan du have vagter i [navn]afdelingen, når ikke du er [navn]bibliotekar?”. Det var der nogen der kunne have søvnløse nætter over, [...]Og det måtte jeg forholde mig til, selvom jeg egentlig som person ikke fattede det. Fordi, nu har jeg arbejdet i sektoren i over 20 år, og der har det aldrig været noget problem. (L-T)*

Her afviser Bibliotekschefen, at problemet er vigtigt med en begrundelse om, at det ikke er et problem andre steder – eller for ham selv -, men som det fremgår ovenfor artikuleres problemet både i Århus og i Tårnby. Dog ses det i det følgende, at børnebibliotekarerne i Århus støtter Bibliotekschefens forestilling om, at problemet er mindre i andre biblioteker. Dette er temaet for det sidste bibliotekarperspektiv.

#### 7.3.1.4 Forståelse for ledelsens perspektiv – fagprofessionelle værdier i forandring

I et interview med børneafdelingen i Århus omtaltes flytninger af bibliotekarer mellem afdelingerne. Som det ses ovenfor, kom det bl.a. til udtryk, at man er ked af at sige farvel til en særlig faglighed, der knytter sig til det område, man kommer fra. Men de to nedenstående citater antyder, at man er klar over, at evnen til omstilling er en vigtig kompetence.

*Man føler sig vraget. ... Men jeg kan ikke lade være med at tænke på at det er også enormt positivt at man kan flyttes. Det er ikke alle der kan det. (B-Å)*

*Det er nok fordi jeg er så fleksibel. ... nej men jeg vælger at se positivt på det. (B-Å)*

De to citater viser at de pågældende bibliotekarer opfatter omstillingsparathed som en værdi i sig selv. Den enkelte bibliotekars værd er ikke udelukkende knyttet til en traditionel faglighed, men kan øges ved forandringsvillighed. Således er omstillingsparathed ikke per definition i modstrid med den bibliotekarprofessionelle logik, men kan bidrage til at omforme den bibliotekariske logiks indhold og normer. Begrebet faglighed viser sig som et åbent begreb, der under ydre pres kan besættes med forskelligt indhold og

dermed omformes. Denne pointe er kernen i Andersen og Born (2001), at den offentligt ansatte til stadighed værdsættes for fleksibilitet og omstillingsparathed.

### *7.3.2 Kampen om låneren. Opsamling på fleksibilitetstemaet.*

De forskelligartede italesættelser af behovet for fleksibilitet illustrerer en kamp mellem to konkurrerende værdisæt. Både ledere og bibliotekarer udtrykker støtte til ønsket om at forbedre servicen. Men begrebet service tilskrives forskelligt indhold af de to grupper:

Lederne italesætter behovet for bedre ressourceudnyttelse, og det stemmer overens med lederrollen som den, der skal sørge for at fremme effektivisering i organisationen i tråd med NPM-logikken. Den fleksible organisation er instrumentet til effektiv ressourceudnyttelse, men den fleksible organisation er kun mulig hvis den kobles til et ensartet bibliotekstilbud. Det ensartede bibliotekstilbud begrundes af lederne både i Tårnby og i Århus med at lånerne skal møde et bibliotek som fremstår som ét hus, ét tilbud, én åbningstid. Det står i modsætning til afdelingernes subkulturer og stædige specialiserede fagligheder, som af lederne opleves som barrierer for fleksibilitet og effektiv ressourceudnyttelse i biblioteket.

Trods anderledes begrundelser viser det sig imidlertid, at bibliotekarernes ikke er automatiske modstandere af det ensartede bibliotekstilbud som sådan. Der er forståelse blandt bibliotekarernes for at man i Tårnby fx harmoniserer åbningstider og nedlægger de afdelingsopdelte skranker. Men kravet om fleksibilitet møder modstand begge steder. Fleksibilitetskravet opleves mere dramatisk i Århus end i Tårnby. I Århus flytter man medarbejdere til nye afdelinger permanent, i Tårnby skal man blot være parat til at afløse i hinandens afdelinger. Men modstanden mod den fleksible organisation samler sig om de samme temaer i Tårnby og i Århus. Her begrundes modstanden med henvisning til den samme låner som ledelsen anvendte som legitimitetsgrundlag for det ensartede bibliotek. Men bibliotekarernes tolkning af lånerens præferencer er farvet af deres egen fagprofessionelle logik, nemlig at lånerne har krav på en service, der er præget af erfaring og fagspecifik. Der er forskel på børnefaglighed og musikfaglighed. Bibliotekarlogikken og NPM-logikken tager således begge lånerne til indtægt, når de begrundes det positive eller negative aspekt af forandringerne. De to logikker fokuserer på væsentlige, men forskellige sider af lånerens behov. Der er som nævnt ingen dokumentation for, at lånerne prioriterer ensartede åbningstider over faglig kvalificeret betjening. Jeg er ikke

den første, der har noteret mig, at bibliotekarere anvender forskellige måder at tale om brugeren på. Hedemark, Hedman og Sundin (2005) beskriver, hvordan der i bibliotekariske fagtidsskrifter kan identificeres forskellige brugerdiskurser, og hvordan de forskellige diskurser eventuelt vil forme bibliotekarernes handlinger i forhold til prioritering af service.

### 7.3.3 Forandringer i beslutningsstrukturen

I kapitel 5 om Tårnby har jeg beskrevet, hvordan den gamle ledelse med stadsbibliotekaren, vicedstadsbibliotekaren og BLG blev beskrevet som ”svag”. I det følgende citat artikulerer Tårnbys bibliotekschef et behov for en slagkraftig ledelse, som altså står i modsætning til beskrivelsen af den eksisterende ledelse, som ”ikke fungerede”. I citatet åbner bibliotekschefen for den fortolkning at det ikke er strukturen der er gal, men måske snarere den eksisterende topledelse som bestod af stadsbibliotekaren og vicedstadsbibliotekaren. Forummet kunne måske godt have fungeret med en anden topledelse.

*Ja, så det første jeg gik i gang med, det var at prøve at finde ud af hvordan jeg kunne sammensætte en ledelsesgruppe. I den gamle organisation der havde man noget der hed BLG, bibliotekets ledergruppe, som var et forum som ikke fungerede. Så kan man sige, at det måske godt kunne have fungeret med mig som chef, det kan godt være, men der var sådan en holdning til at vi skulle gøre op med BLG og etablere en mere **slagkraftig** ledelse. Det lå i kortene havde jeg nær sagt. Altså, det var en del af opgaven, at jeg skulle etablere en **ledelsesgruppe**. (L-T)*

Men forvaltningschefen havde ifølge flere kilder allerede besluttet at ledelsesgruppen skulle halveres.

*Og så kunne han også konstatere at der var for mange ledere. ... Så det han startede med at sige, det var, at vi skulle halvere antallet af ledere og det ville han gøre på forhånd fordi så ville den nye leder ikke få det problem at han skulle slås med os om det. (L-T)*

Og derfor ser Bibliotekschefen sig om efter personer i organisationen, som kan deltage i den nye slagkraftige ledelse. Hvad der specifikt menes med en slagkraftig ledelse, får vi at vide i det næste citat.

*I starten der fik vi jo kritik for... eller ikke sådan eksplicit kritik, men den var der... for den der meget autoritære ledelse, havde jeg nær sagt, der bankede beslutninger ud i systemet. Og det var sgu også rigtigt. Det var det der med at vi skulle fra den 1. oktober til den 31.12, der skulle vi i virkeligheden igennem... ja, en række kulturudvalgsbeslutninger i forhold til [åbnings]tider og fælles ekspedition osv. op at stå. Så der blev truffet mange top-down beslutninger. (L-T)*

Metaforene passer smukt sammen. En slagkraftig ledelse er en der banker beslutninger ud i systemet og har en autoritær stil. Det er kulturudvalget, der afgør de tidsmæssige deadlines, men det er den nye ledelsesgruppes ansvar at gennemføre beslutningerne. Bibliotekschefen påpeger i citatet, at disse mange top-down beslutninger var nødvendige på grund af kulturudvalgets beslutninger om deadlines. Senere i interviewet omtaler Bibliotekschefen ikke den daglige ledelse som autoritær, men dog som beslutningsdygtig. Der er altså tale om en situation, hvor man på grund af tidspres må starte den nye organisationsstruktur med en topstyret proces.

*Så det er egentlig er argumentet for den organisation til forskel fra den gamle, [...] Påstanden er, at den der organisation er mere **beslutningsdygtig** end den gamle, end det gamle BLG. (L-T)*

Hvilken slags beslutninger den nye ledelsesgruppe skal tage i Tårnby antydes af forvaltningschefen i et citat som handler om hvad BLG ikke evnede:

*mine forventninger til et lederforum er, at man er med på alt hvad der foregår og at man bruger hinanden til **udvikling** og sparring og **er opmærksom på hvad foregår der udenfor biblioteket**? Hvad er det for en tid vi lever i? Og drager det med ind i diskussionerne. Det diskuterede man slet ikke.. (F-T)*

Et lederforum er i denne optik et forum, hvor samfundsudviklingen diskuteres i forhold til bibliotekets udviklingsmuligheder, og hvor omverdenskrav til stadighed reflekteres i den lydhøre åbne organisation. Denne udtalelse ligger fint i tråd med diskussionen ovenfor om overlevelse og markedstilpasning. Disse diskussioner og overvejelser om

biblioteket i forhold til samfundsudviklingen er det, man kalder strategiske diskussioner og beslutninger. Jeg læser Forvaltningschefen således, at bibliotekets topledelse skal tage strategiske beslutninger, i modsætning til de diskussioner som havde præget BLG forummet. Forvaltningschefen beretter om, hvad ”det ” handlede om i BLG

*Det handlede om, hvor mange penge kan jeg få og hvor mange penge kan du få og... jamen, så kan jeg få syv en kvart personale og sådan. Og på længere sigt så ville biblioteket jo dø.(F-T)*

Den ovenstående analyse af ledelsesbegrundelserne i Tårnby viser at topledelsen skal arbejde strategisk og ikke bruge al tiden på at diskutere ressourcfordeling afdelingerne imellem. Fortidens diskussion om ressourcer fremstilles som en forældet indadvendt snæversynet magtkamp mellem afdelinger, der kun interesserede sig for egne – og ikke omverdenens eller lånernes – interesser. Det fremhæves også som besværligt at have en stor ledelsesgruppe og bedre at have et mindre (mere slagkraftigt) forum, som kan allokere ressourcerne og omdefinere afdelingslederne til teamkoordinatorer, der kan tage sig af driften – en ændring der måske kan tolkes som et ønske om at reducere afdelingsledernes indflydelse. Hvis man medtager interviews fra Århus, bliver denne pointe tydeligere endnu.

*En afdelingsledelsesstruktur hvor man hele tiden trækker afdelingslederne op i mod at se nogle andre perspektiver på organisationen, kan godt medføre at medarbejderne i virkeligheden ikke får den opmærksomhed de har krav på. Derfor lavede vi den adskillelse i organisationen at teamlederne har teamene som hovedfokusområder og deres egen koordination tværgående som det andet fokusområde. Og det tredje fokusområde er i virkeligheden så de der udefra overordnede ... (L-Å)*

I citatet anfører Århus' bibliotekschef tre fokusområder. Det første er driften i teamene det andet er koordinationen mellem teamene og det tredje det ”udefra overordnede”, som kan sidestilles med det som Forvaltningschefen betegner som at man i topledelsen skal være ”opmærksom på hvad foregår der udenfor biblioteket”. Dette er ikke teamledernes opgave at interessere sig for det strategiske niveau. Teamlederne skal fokusere på driften.



*Hvor man kan sige, at den teamkultur vi prøver på at dyrke, den betyder at medarbejderne må ind og tage et ansvar for fordelingen af en lang række af de der arbejdsopgaver i det daglige. Det er ikke afdelingslederen, det er teamlederens opgave nødvendigvis at fordele alle de der arbejdsopgaver, det er teamlederens opgave også at de påtager sig ansvaret for at lave den der fordeling. Og så er det teamlederens opgave sammen med de andre teamledere rent faktisk på det niveau, at få løst stort set alle problemer der er i huset af daglige driftsmæssige tilpasningsmæssige parametre. (L-Å)*

Mere specifikt fortæller bibliotekschefen, at teamlederne skal koncentrere sig om brugerne. Både i Århus og i Tårnby er der altså en forståelse af topledelse som en funktion i organisationen som skal fokusere på de ydre krav, hvor mellemlederne skal fokusere på andre ting. I Tårnby viser interviewene ikke så tydeligt, hvad det er teamlederne skal, men blot hvad de ikke skal.

#### 7.3.3.1 Kommandovejen

I det empiriske materiale er der ingen bibliotekarer der direkte italesætter adskillelsen af strategiske beslutninger og mere daglige beslutninger. Derimod er der mange steder en tydelig italesættelse af oplevelser, der knytter sig til en bestemt kommandovej.

*Hvis man skal gøre ligesom der står i papirerne, så er den eneste kommunikation via en teamkoordinator. Og vi har også en ekspedition, og hvis de skal gøre noget som helst, jamen så skal det også gå via det. ... det er meget ledelsesstyret (B-T)*

Der er meget utilfredshed med den strenge kommandovej. Enkelte gruppeinterview udviklede sig til et forum hvor man kunne lufte sine frustrationer til en tålmodig tilhører. Et af de temaer, der var mange frustrationer over, var netop kommandovejen. Dog skal det understreges, at der blandt bibliotekarerne også var en udbredt forståelse for, at det må være sådan. Det næste citat illustrerer denne dobbelthed.

*Men det jeg synes er den største forandring, og jeg troede det var mig det handlede om men jeg tænker det er den der topstyring der er blevet og det er jo både en fordel og en ulempe, for der kan ske noget hurtigere når nogen oppefra tager en beslutning og så retter vi andre ind, men det har væ-*

*ret en omvæltning for mig i stor stil, når min publikumschef siger noget til mig og jeg flipper ud over det og hun så siger ”jamen (navn), du skal ikke ha en holdning til alt” (B-T)*

Ovenstående viser, at den menige bibliotekar på sin vis accepterer at vinke farvel til den tid, hvor alle skulle høres, og der var elementer af kollektiv ledelse på biblioteket. Hun accepterer, at disse tider er forbi, og at man i effektivitetens navn må ”rette ind”. Der er modstand både i Tårnby og Århus, men denne modstand følges ad med en forståelse for, at effektiviteten i sidste instans må vinde.

Desuden kan det foreløbig konkluderes, at der både i Tårnby og i Århus er sket en arbejdsdeling mellem ledere og mellemledere. Det kan se ud som om, bibliotekarerne opfatter ledelsesstrukturen mere hierarkisk end før, samtidig med at topledere italesætter den som flad. Dette er et tema, som jeg vender tilbage til. Ledelsens uddelegering af kompetence og hvordan ledelsen forstår ledelse af hhv. drift og udvikling findes i kapitel 9.

#### 7.3.4 Opsamling – intern integration

De dele af interviewene hvor jeg spurgte om fleksibilitet og beslutningsstruktur kredser om emnet effektivitet. Organisatorisk effektivitet er ifølge Pors (2007) et samlebegreb for en lang række definitioner af effektivitet. Således kan effektivitet både vedrøre Målopfyldelse, evner til at gennemføre beslutninger og sikring af egen overlevelse side om side med organisationselementer, der vedrører økonomisk effektivitet, at man opfylder sine mål med så lille ressourceindsats som muligt: efficiens. Effektivitet kobles traditionelt til begrebet rationalitet, og i det ovenstående kan man dårligt skelne mellem ledelsen ønske om en rationel og effektiv organisation. At opstille mål og nå dem effektivt, er helt i tråd med NPM-logikken. Dette bliver tydeligt, hvis man fremdrager Brunsson og Sahlin Andersons artikel som blev nævnt i kapitel 3. (Brunsson og Sahlin-Andersson, 2005) I artiklen betones det, at NPM-reformernes sigte bl.a. er en underminering af de professionelles ret til at styre på professionens præmisser. Det er en vigtig pointe at både topledere og mellemledere i de to biblioteker, der fungerer som cases i denne afhandling, alle er uddannet bibliotekarere. Så en djøfisering af ledelsen er der ikke tale om. Men den rolle som lederne på de to biblioteker har, er blevet en lederrolle som strategisk beslutningstager. Denne udvikling svarer til det, som Klausen (2001) betegner den tredje decentralisering (som er et fokusskift fra politik til marked). I den tred-

je decentralisering knyttes legitimitet til den evne, lederne har til at skabe strategisk udvikling i organisationen i modsætning til tidligere, hvor legitimitet i højere grad var knyttet til dokumentation af rationel drift, og hvor lederens identitet var knyttet stærkere sammen med faget.

## 7.4 Konklusion

I dette kapitel har jeg analyseret informanternes begrundelser for forandringerne og undersøgt, hvordan ledernes artikulerede begrundelser for at forandre organisationens struktur. Kapitlet bidrager til afhandlingen på 2 måder.

For det første viser analysen, hvordan biblioteksledere og bibliotekarer italesætter bibliotekets situation på et givet tidspunkt. Biblioteksvæsenet står over for en del udfordringer, som er knyttet til dels en oplevelse af nødvendigheden af at tilpasse sig den teknologiske udvikling, og dels en oplevelse af at brugernes adfærd har ændret sig. Der artikuleres både på leder og mellemliderniveau en accept af disse forandringer. Det ændrede mediebillede og de forandrede brugere er blevet til et vilkår, som måske nok problematiseres, men ikke forsøges ændret tilbage til de oprindelige vilkår.

Analysen har desuden vist, at bibliotekslederne fokuserer på øget effektivitet og øget fokus på udvikling for at imødegå de ovennævnte forandringer. Det er en pointe, at det ikke kun er organisationens struktur og kultur, der skal forandres, der er også den bibliotekariske arbejdspraksis og materialernes art og formidlingen deraf der skal forandres. Der skelnes ikke mellem organisationsudvikling og biblioteksudvikling hos informanterne (jf. min skelnen i kapitel 1). Effektivitet og udvikling kan karakteriseres som rationaliserede myter (Meyer og Rowan, 1977) eller opskrifter, som anvendes i en bestemt situation. Røviks opskriftsbegreb (Røvik 1998), og hvordan effektivitet og udvikling kan ansues som opskrifter, vender jeg tilbage til i kapitel 8.

For det andet viser kapitlet, at der side om side eksisterer to logikker, som er medbestemmende for, hvordan der skabes mening vedrørende de organisatoriske forandringer. Analysen peger på, at ledernes begrundelser for forandring ikke altid harmonerer med bibliotekarernes forestillinger om forandringsbehov. Hvor ledernes forestillinger primært er knyttet til en NPM-logik er bibliotekarernes også tilknyttet den fagprofessionel-

le logik. Der er dog ikke klare grænser imellem de to gruppers begrundelser og forestillinger om den bedste organisation. Der er således flere steder, hvor man kan pege på en udbredt accept hos bibliotekarerne vedrørende forandringstiltag, der er begrundede i NPM.

Desuden peger analysen på, at bibliotekslederne anvender ledelsesterminologi, og sammen med resultaterne fra lederundersøgelserne, som er omtalt i kapitel 3 viser det, at biblioteksledelse foregår på et forholdsvis professionelt plan. De to logikker kan bruges til at vise, hvorfor der er nogle elementer af organisationsforandringerne der møder modstand, og andre der ikke gør. Der hvor NPM logikken og Bibliotekarlogikken ikke direkte er i modstrid med hinanden fx i spørgsmålet om udvikling og omstillingsparathed møder organisationsudviklingen ikke modstand, men når NPM logikken udfordrer og truer den bibliotekariske logik og fx fordrer fleksibilitet på bekostning af specialiseret betjening af lånerne, kommer der problemer.

Dette kapitel lægger op til næste kapitels diskussion af forandringsredskaber, de instrumenter der ønskes anvendt for at opnå den ønskede forandring. Her må lederne foretage en afvejning og valg for at sikre, at forandringsprocessen møder minimal modstand. Legitimeringen skal ske både opadtil og nedadtil.



## 8 Organisationsmodeller og effekter

### 8.1 Indledning

Dette kapitel bidrager til afhandlingen ved at undersøge, hvorledes informanterne i Århus og Tårnby fremstiller deres opfattelse af den teambaserede organisationsmodel, som forandringerne er resulteret i. Det drejer sig primært om fremstillinger af opfattelser vedrørende organiseringen af bibliotekets drift og sekundært organiseringen af bibliotekets udvikling. Kapitlet er ligesom det foregående tværgående og inddrager materiale fra både Tårnby og Århus.

Organiseringen af arbejdet i en offentlig institution anses for at være tæt knyttet til spørgsmål om ledelse. Netop ledelse og organisation er hovedpunkterne i NPM's anden søjle i – det som Klausen betegner den ledelsesmæssige søjle (Klausen, 2005). Denne søjle betoner strategisk ledelse, teamledelse samt en række andre management koncepter, som (primært) er udviklet i den private sektor. NPM-logikken har sit hovedfokus på professionel ledelse og på styringsværktøjer, der skal modernisere og professionalisere de offentlige organisationer. Som skrevet i kapitel 1 arbejder jeg ud fra en antagelse om, at organisationsudviklingen i bibliotekerne i et vist omfang spejler NPM-inspirerede bestræbelser. Det er derfor nærliggende at forvente at også informanternes fremstillinger af den nye organisering af drift og udvikling kan knyttes til en NPM-logik. Denne forventning bekræftes af de resultater, som er fremlagt i kapitel 7. NPM kan betegnes som en klynge af ideer, en samling af ideer og værktøjer, som aktører i den offentlige sektor kan plukke elementer fra. Røvik (1995) betegner NPM som en familie af opskrifter. Således kan teams i en offentlig organisation betegnes som et NPM element eller en organisationsopskrift, der hører til NPM familien.

I kapitel 7 konkluderes det, at bibliotekslederne fokuserer på øget effektivitet og udvikling for at kunne imødekomme behov for ekstern tilpasning og intern integration. Mellemlederne og bibliotekarerne accepterer dette fokus, selvom der på både bibliotekar og mellemlederniveau også artikuleres andre opfattelser af hvad der er vigtigt. Det er en pointe, at det ikke kun er organisationens struktur og kultur, der skal forandres, det er

også den bibliotekariske arbejdspraksis, materialernes art og formidlingen deraf, der skal forandres. Denne forandring skal imødekomme et behov for konkurrencedygtighed, fleksibilitet og styrke muligheden for strategisk ledelse. Det er derfor interessant at iagttage koblingen mellem de begrundelser for forandring, der blev udtrykt i kapitel 7, og fremstillingen af opfattelsen af organisationsforandringernes løsninger og effekter, som er omdrejningspunktet i dette kapitel. Denne kobling behandles i slutningen af dette kapitel.

Det empiriske grundlag for analysen i dette kapitel er ligesom i det foregående interviews med ledere, mellemledere og menige bibliotekarer. Fokus i interviewene er blot ikke længere begrundelserne for forandringen, men hvordan den deraf følgende organisering af biblioteket fremstilles verbalt. På den måde kan man sige, at fokus er flyttet frem kronologisk. Fokus er på nutiden - dvs. den daværende nutid – idet, der naturligvis er tale om et øjebliksbillede af organisationen. Jeg har især udvalgt udsagn der centrerer sig om, hvordan opfattelsen af organisationen fremstilles på interviewtidspunktet i modsætning til i kapitel 7, hvor interviewene handlede om begrundelserne for at sætte den organisatoriske forandringsproces i gang. Kapitel 7 omhandler således idealerne. Hvordan organisationsforandringerne ser ud i den forestillede fremtid. Dette kapitel handler om praksis. Om iagttagelserne af resultatet af organisationsændringen. Derfor bliver et af spørgsmålene, som skal besvares i kapitlet: Hvad er forholdet mellem idealer og den oplevede praksis?

Således stiller jeg følgende spørgsmål til det empiriske materiale: Hvorledes fremstilles effekterne af organiseringen af bibliotekets drift af ledelsen, mellemlederne, og bibliotekarerne? Jeg analyserer i det følgende først italesættelserne af organisationen af driften. Dernæst stiller jeg spørgsmålet om, hvorledes koblingen mellem begrundelserne fra kapitel 7 og beskrivelserne af hvordan drift og udvikling fungerer.

## 8.2 Beskrivelse af organisationsmodellerne i Tårnby og Århus

Både i Tårnby og i Århus kan man betegne den nye organisation som en teambaseret organisation med fokus på udvikling. I Århus karakteriserer bibliotekschefen organisationen som en lærende organisation, når talen falder på udvikling og porteføljesekretariatets rolle i organisationen. Men ingen af stederne har organisationen fået et ”navn” som det ellers ses i mange management håndbøger, fx Matrixorganisationen eller den impro-

viserende organisation. Men begge steder er driften organiseret i teams og udviklingen i projekter.

Den officielle beskrivelse af de to organisationer findes begge steder i papirform. I Tårnby er den nye organisationsstruktur beskrevet i en række PowerPoints som blev præsenteret for personalet 1. september 2004, og som senere er revideret i 2006 (Tårnby Kommunebiblioteker 2006). I disse PowerPoints præsenteres organisationsdiagrammet, mødestrukturen og de faglige områder som *teams*. De faglige områder, der har plads på hovedbiblioteket som oplistes og som i den nye organisation benævnes team er: voksenudlånet, børneudlånet, musikudlånet, ekspeditionen samt IT-udvikling og IT-drift. Dette betyder at ledelsen i Tårnby præsenterer medarbejderne for en forandret organisering af driften. Driften varetages af de faglige teams. I Tårnby er der ikke en udviklingsafdeling eller en særlig beskrivelse af, hvordan den fremtidige udvikling i biblioteket forventes at se ud. Men går man til de første handlingsplaner efter organisationsændringen (TKB 2005, 2006a) samt visionen for Tårnby kommunebiblioteker (Tårnby Kommunebiblioteker, 2006b), finder man flere steder en omtale af en kommende udvikling inden for nogle nærmere definerede områder. Den konkrete organisering af udviklingen i Tårnby er således ikke dokumenteret skriftligt, men der findes dog spor i det skriftlige materiale, som kan benyttes som kilde til Tårnby bibliotekernes udviklingsplaner. – om end der ikke er basis for at give en mere præcis karakteristisk af den planlagte organisation på dette bibliotek.

I Århus findes en skriftlig beskrivelse af organisationsudviklingsprojektet i form af en konsulentrapport (Nellemann konsulenterne, 2001) I denne rapport foreslås det at biblioteket organiseres omkring en række kerneteams, som forestår driften, og en række tværgående ad hoc team, som løser mere udviklingsorienterede opgaver. Således forekommer det rimeligt at beskrive organisationen i Århus som en art matrixorganisation, hvor de samme mennesker deltager i både driftsteam og i udviklingsteam. Ledelsen (Tvær) er både ledere for drift og udvikling.

Desuden knyttes der i det ovennævnte skriftlige materiale for både i Tårnby og Århus forskellige ord på ledelsen. Det er begge steder ledelsen, der skal stå for at tage de overordnede (strategiske) beslutninger, og det er begge steder mellemlederne (teamkoordinatorerne i Tårnby og teamledere i Århus), der skal koordinere driften. Bibliotekernes ledelsesstruktur tages op i kapitel 9 og vil derfor ikke blive behandlet selvstændigt her.



Denne korte beskrivelse af de to organisationers særtræk betyder, at når jeg i det følgende vil analysere, hvordan informanterne taler om driften, så bør det huskes, at begrebet drift er blevet uløseligt knyttet sammen med begrebet team. Driften er simpelthen organiseret i teams. Ligeledes er udviklingsbegrebet blevet knyttet uløseligt sammen med begrebet projekt. Udviklingen organiseres simpelthen primært omkring projekter. Dog er udviklingsdelen organiseret på to forskellige måder i Århus og Tårnby. I Tårnby foregår en del af udviklingen i teamene ganske vist stadig som projekter, hvorimod projekter i Århus er organiseret separat. Selv om det stadig er de samme mennesker, der udfører projekterne, så er man i Århus i en del af arbejdstiden "taget væk" fra teamet, når man er "i projekt". I det følgende fokuserer jeg primært på organiseringen af driften i teams. Det skal bemærkes, at det ikke kun er driften, der er organiseret i teams. Også ledelsen i de to biblioteker er organiseret som teamarbejde.

Røvik (1998) definerer teambaseret ledelse som en institutionaliseret standard, der giver en opskrift på god ledelse. I Tårnby og Århus kan der begge steder identificeres en sådan teambaseret ledelse. Der er ikke én leder, men en gruppe af ledere om end begge biblioteker har en bibliotekschef. Betegnelsen bibliotekschef er i øvrigt også et NPM inspireret begreb. Begrebet bibliotekschef er i det reformerede biblioteksvæsen afløseren for begrebet stadsbibliotekar, der som navnet antyder, er den øverste bibliotekar i kommunen. En bibliotekschef er som tidligere nævnt ikke pr. definition bibliotekar, og der er i begge kommuner åbnet for at andre, professionelle ledere kan lede kommunens biblioteker. I praksis er begge bibliotekschefer dog uddannede bibliotekarere.

Men det er ikke kun ledelsen, der kan organiseres som et team. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2002) er teams et nøgleredskab til motivation og effektivitet. Det handler om inddragelse og empowerment (myndiggørelse). Teams er ifølge Jacobsen og Thorsvik en efterfølger til selvstyrende arbejdsgrupper, et begreb som også tidligere er blevet anvendt i danske biblioteker fx i Køge og i Greve. Teams som organiserende enhed i biblioteker kan betegnes som en institutionaliseret opskrift. Pors (2005). Pors beskriver det som en generel tendens, at man går fra afdelingsstrukturer til fladere organisationsformer, som fx en teamstruktur. Pors beskriver, hvordan opskrifterne kan være påtvungne, mimetiske eller normative (efter DiMaggio & Powell, 1991) og anvender teams som eksempel på en mimetisk opskrift, dvs. en opskrift der spredes, fordi organisationer efterligner hinanden. Hvis man anvender DiMaggio og Powells originale anvendelse af be-

greberne påtvungen, mimetisk eller normativ, henviser begreberne til institutionelle pres. Det betyder, at organisationer anvender fx opskrifter eller agerer eller taler på bestemte måder, og at disse handlinger (hvad enten de er reelle handlinger eller talehandlinger) kan forklares ved at iagttage de institutionelle pres, som organisationer er udsat for (Brunsson, 2002).

### 8.3 Fremstillinger af teamenes kendetegn

Dette afsnit behandler dels overordnet de positive og negative effekter som artikuleres af de 3 personalegrupper, og dels søger afsnittet at forstå, hvordan de forskellige personalegrupper opfatter forskellen på afdelinger og team. Afsnittet er struktureret tematisk. Det blik, jeg anvender, gør, at forskelle mellem ledelse, mellemedere og bibliotekarere både har struktureret interviewproduktionen og denne fremstilling.

Der er to overordnede temaer, som jeg analyserer mig frem til i interviewene. Det første tema vedrører den *magt og status*, der er knyttet til henholdsvis afdelingsleder- og teamleder-begrebet. Dette tema uddybes i kapitel 9, men introduceres her, fordi opfattelsen af afdelingslederbegrebet og teamlederbegrebet har betydning for, hvordan teambegrebet fremstilles af informanterne. Det andet tema vedrører informanternes artikulationer af *karakteristika og kendetegn ved teamorganiseringen*.

### 8.4 Magt og status

Informanterne anvender i udstrakt grad de gamle afdelinger som kontrast, når de taler om teams. Det er ikke alle informanterne, der gør det, men i stor udstrækning de som har været ansat før organisationsændringen.

Både i Århus og i Tårnby har afdelinger før organisationsændringen været ledet af afdelingsledere. I den nye organisation er afdelingerne afløst af teams – og afdelingslederne af teamledere eller teamkoordinatorer. Både i Århus og i Tårnby betones det – i overensstemmelse med litteraturen om dette emne (fx Bakka & Fivelsdal, 1999, Jacobsen & Thorsvik, 2008), at forskellen mellem teams og afdelinger er nært knyttet til lederens rolle. Teams betegnes i litteraturen som højtydende grupper, der er præget af et stærkt engagement og stor fleksibilitet, bl.a. fordi teams arbejder under devisen frihed under

ansvar. Således knyttes teams i litteraturen sammen med begrebet selvledelse, som kan være karakteriseret ved fraværet af en teamleder. Både Tårnby og Århus har teamledere (koordinatore). Men som det ses i det følgende, genfindes denne teoretiske distinktion i mit interviewmateriale og er her især karakteriseret ved forskellen mellem den magt og status, som de to stillingsbetegnelser tilskrives.

#### *8.4.1 Afdelingsledere kæmper om ressourcer*

Ledelsen i Århus og forvaltningschefen i Tårnby fortæller begge, at en af de væsentlige anledninger til at forandre organiseringen af bibliotekets drift var afdelingernes uhensigtsmæssige funktion og ledelse. Et problem, der fremhæves fra begge ledere, er at afdelingslederne kæmpede om ressourcer, og at denne kamp besværliggjorde og hæmmede ledelsens arbejde med at tænke i helheder og med at tænke strategisk. I kapitel 7 fremgår det, at ledelsens fokus i omstillingsprocessen har ligget på den strategiske udvikling, og det er derfor forståeligt at en kamp mellem afdelingsledere om ressourcefordeling til drift er blevet opfattet som forstyrrende for denne omstillingsproces.

*En afdeling sådan som de har fungeret hidtil tidligere i vores organisation her i huset, ... der [har] ... været en afdelingsleder og afdelingslederen har jo ... været den der **har haft den samlede råderet over nogle ressourcer** og har kunnet gå ind og prioritere med nogle klare kompetencer på nogle prioriteringer og så i øvrigt lægge sig rimeligt **godt i krig** med de andre afdelingsledere om hvordan man i øvrigt gafler flest puljerressourcer til sit eget område. (L-Å)*

*Der [i den gamle ledelse] kom man jo som individer... enkeltpersoner som repræsenterede sin egen afdeling og selvom man havde lederkasket på og sad i et lederforum- ... det som det handlede om, det var at **få raget nogle ressourcer til sig og nogle penge til sig og så i øvrigt gå tilbage og passe sin egen biks**. (F- T)*

Den situation, som opridses her, minder om en suboptimeringsproblematik, hvor systemets dele opnår deres mål på bekostning af helheden. Ledelsen artikulere en forestilling om de gamle afdelingsledere som mellemledere, der er mere interesseret i deres eget område end i helheden. Dermed skabes en tydelig kontrast til den nye organisationsstrukturs teamledere, der kan imødegå ineffektive arbejdsgange og opløse den gamle

organisations uhensigtsmæssige magtkampe – og åbne for mere effektivt og helhedsorienteret lederskab. Men det antydes også – om end kun implicit – at de gamle afdelingsledere kunne træde mere magtfuldt op imod den øverste ledelse end det nu bliver muligt for de nye teamledere. Det er denne magtfordeling, som af lederne ikke anses for forenelig med effektiv drift af biblioteket.

#### 8.4.2 Teamkoordinatorernes lavere status

Af kapitel 5 (om Tårnby) og kapitel 7 (om begrundelserne) fremgår det at ledelsen – især i Tårnby – udpegede den gamle ledelsesgruppe BLG som et af de store problemer for biblioteket, hvad angår muligheden for at tage effektive beslutninger. Således bliver det også legitimt og nærmest en nødvendig organisationsændring at teamkoordinatorens status i hierarkiet reduceres, og teamlederne ophører med at være en del af ledelsen.

*En afdelingsleder før i tiden i det her hus var en del af ledelsen, kan man sige, fordi, der havde vi den store ledelsesgruppe på 10-12 stykker hvor alle havde et ord at skulle have sagt på de møder. Nu er de så teamkoordinatorer for deres afdeling og skal gå via [ publikumschefen] for at komme til en ledelse. (L- T)*

Her fremstilles den nye forandrede ledelsesstruktur, der indebærer at forandringen i strukturen tager magt væk fra mellemliderlaget. Det som problematiseres er, at ”*alle havde et ord at skulle have sagt*”. Det er denne konstruktion, der gjorde ledelsen ineffektiv. På denne måde italesættes igen behovet for effektivitet, et mål der legitimerer og nødvendiggør en centralisering af magten i den øverste ledelsesgruppe, jf. konklusionerne i kapitel 7.

Ingen af de interviewede ledere fortæller om forskelle i lønniveau mellem afdelings- og teamleder, men en bibliotekar fra Århus oplyser, at lønnen også har fulgt med (nedad!).

*Men der ... lå jo et økonomisk aspekt i det. De der teamledere, de var jo sølle aflønnet til at starte på. **Det var helt klart billigere.** Der må ha været et økonomisk incitament fra nogle sider. Vi afskaffede det der hedder afdelingsledere og gik over til teamledere. (B-Å)*

Noget tyder altså på, at magtkoncentrationen i toppen også har betydet oplevelse af større afstand mellem top og mellemledere rent lønmæssigt. At der er tale om en reel degradering tyder udsagn fra flere bibliotekarer i Tårnby på. De artikulere, hvordan en teamkoordinator efter deres opfattelse har en lavere status end en afdelingsleder.

*Og han har en ledergruppe og han kan ikke bruge betegnelsen afdelingsleder for det er for værdiladet. Nu har vi bare en teamkoordinator ik? Det er jo ingenting der kan du putte i hvad som helst. En afdelingsleder der kan du allerede se noget mere magt for dig ik? (B-T)*

Stillingsbetegnelser har øjensynlig ikke blot en økonomisk og praktisk, men også en symbolsk betydning. Det er vigtigt for ledelsen at signalere en ny organisation, og med nye stillingsbetegnelser bliver den nye topledelses magt fastslået. Hvis man går et lag ned i hierarkiet, er det interessant at observere, at der ikke er en eneste teamleder/-koordinator hverken fra Tårnby eller Århus som beretter om, hvilke ressourcemæssige konsekvenser forandringerne har medført for teamet (eller afdelingen). Dette tema er totalt fraværende i samtlige interview og tyder på, at de fleste er optaget af statusspørgsmål, arbejdsmiljø og lignende i langt større grad end af ressourcefordelinger. Det er påfaldende al den stund, at organisationsændringerne som antydte ovenfor også har medført en centralisering af de økonomiske beslutninger – og faktisk var en del af motivationen til at reducere afdelingslederens rolle. Det skal nævnes, at jeg ikke i interviewene hverken med ledere, mellemledere eller bibliotekarer selv tog det ressourcemæssige spørgsmål op. Dette har selvfølgelig en betydning for fortolkningens rækkevidde. Ledere bør således være mere fokuserede på ressourcefordeling end bibliotekarer, og det kan være en del af forklaringen på det manglende ressourcefokus i de lavere lag i organisationerne.

#### *8.4.3 Teamkoordinatoren som afdelingsleder*

Et eksempel kommer fra Tårnby, hvor jeg interviewede en teamleder:

NKC: hvad er din funktion her på biblioteket helt bredt?

*Jamen, jeg... min funktion det er at være afdelingsleder.*

*Det er sådan jeg præsenterer mig. Det er at lede en afdeling hvor jeg skal lede en drift, lede personalet i høj grad og så også sørge for at sætte noget faglig udvikling i gang, altså, via de medarbejdere jeg har.(M-T)*

Dette citat rummer to interessante ting. Når denne teamkoordinator præsenterer sig som afdelingsleder antydes det for det første, at der er mere status forbundet med at være afdelingsleder end at være teamkoordinator, jf. ovenstående analyse. I betegnelsen ”koordinator” nedtones ledelsesansvaret og den almindelige status, der er forbundet med at være leder. Dette støttes, som vi har set ovenfor at teamkoordinatorens reducerede kontrol med ressourcerne og lønforskellen. Den interviewede teamkoordinators selvforestilling kan ses som en verbal modstand mod organisationen. Hvorvidt denne afstands- tagen giver anledninger i handlinger eller mangel på samme kan jeg ikke afgøre.

For det andet peger citatet på at teamene i Tårnby ikke kun skal sørge for en drift, der er defineret af andre - et andet sted i organisation, men at teamkoordinatoren også ser det som sin opgave at ”drive en udvikling frem” dvs. en ledelsesopgave. Måden, som denne teamkoordinator omtaler de andre deltagere i teamet, vidner om denne persons fortolkningen af sin rolle som mere end koordinerende – nemlig ved udsagnet: *”jeg skal lede en drift, lede personalet i høj grad og så også sørge for at sætte noget faglig udvikling i gang, altså, via de medarbejdere jeg har.*

På denne måde italesættes bibliotekarerne som teamkoordinatorens ”undersætter” - en markant anderledes fortolkning end den ovenstående fra ledelsen, som betoner det mere egalitære samarbejde og forestillingen om, at teamkoordinatoren har en primus inter pares rolle. Andre teamkoordinatorer underspiller på tilsvarende vis forskellen på teamkoordinatorbegrebet og afdelingslederbegrebet

*teamkoordinatorrollen det er sådan det, som der på andre biblioteker hedder afdelingsleder, ik’... (M-T)*

Her udtrykkes en form for organisatorisk ”kynisme”. Man trækker på skulderen af alle de smarte ord.

Det skal bemærkes, at begge de citerede teamkoordinatorer er ”nye” i organisationen, forstået på den måde, at der ikke er tale om gamle afdelingsledere, der er blevet ansat som teamkoordinatorer og har lidt et personligt prestigetab ved at være degraderede til teamkoordinatorer. Der er tale om personer, der er blevet nyansat som teamkoordinato-

rer. Ikke desto mindre er der også i denne personalegruppe en tydelig modstand mod at ændre omtalen af jobkategorien.

De to citater fra Tårnby peger på, at mellemliderlaget ikke umiddelbart deler ledelsens udmeldinger om deres plads i den forandrede organisation. Den ene af de interviewede accepterer ikke sin status som blot og bar koordinator, den anden betvivler om teamorganisation er det rette ord. Disse forhold kan fortolkes negativt som en modstand, men de kan også fortolkes mere positivt - som udtryk for at organisationens indretning fortsat er til diskussion, og at man løbende debatterer begreberne. Under mit ophold på Tårnby bibliotek blev der således (muligvis forårsaget af mine spørgsmål og min tilstedeværelse) afholdt et koordinationsmøde, hvor teambegrebet var sat på dagsordenen og var til forhandling og ikke er endeligt defineret.

#### *8.4.4 Teamledere som led mellem gulvet og har kontakt til ledelsen*

I Århus kan en tilsvarende løbende begrebsdiskussion ikke identificeres. Dette betyder, at der enten opleves en klarhed over hvad der ligger i teambegrebet, eller det kan betyde, at teamlederne i Århus har accepteret deres plads i organisationen og således ikke yder organisationen og ledelsen modstand.

*... de her teamlederstillinger... det er jo sådan et mellemlid, så det er sådan lidt... nogen gange lidt hverken eller... det kan være lidt frustrerende nogen gange at man ikke har hele ansvaret for nogle ting og andre gange så er det jo også fint nok, at der er nogen andre der er inde over. (M-Å)*

Et citat som det ovenstående er typisk for teamlederne i Århus. En vis frustration udtrykkes, men modificeres straks efter med henvisning til en anerkendelse af de nye magtforhold. I Århus artikuleres der på mellemliderniveauet en entydig tilfredshed med kontakten til ledelsen og en høj grad af loyalitet i forhold til strukturen, hvilket jeg vil komme tilbage til, i kap. 9.

*Det [samarbejde på tværs af huset] er lettere og også fordi vi [ledelsen og teamlederne] har et meget tæt samarbejde nu. Som teamledere er vi jo også en del af gulvet. Og vi har faktisk også mange gode møde og planlægningsdage sammen med ledelsen over os. Så på den måde synes jeg at vi er meget tæt knyttet med hinanden. (M-Å)*

Denne teamkoordinator markerer sin status via en anden strategi end teamkoordinatoren i Tårnby. Denne teamleder positionerer sig både som en del af gulvet, men også som tæt knyttet til ledelsen. Oven i købet italesættes denne sammenknytning gensidigt. *Vi er meget tæt knyttet med hinanden.* På denne måde får informanten både markeret sin status i organisationen som tæt på ledelsen, samtidig med at det markeres, at man er en del af gulvet. Det er også interessant, at denne fortolkning af teamlederens position i organisationen ikke adskiller sig særlig radikalt fra hvad man forbinder med en afdelingsleders position: Tæt på ledelsen og tæt på gulvet. Et bindeled mellem ledelse og ”produktion”. Det væsentlige her er, at teamlederne tilsyneladende oplever en mere positiv kontakt til ledelsen – og man kan ikke udelukke at forskelle i personlig ledelsesstil fra top- ledelse kan have betydning for den større anerkendelse, der udtrykkes med organisationsændringerne i Århus. Ligeledes kan forskellen skyldes, at man gennem længere tid har arbejdet med denne type problemer i Århus, og at der ganske simpelt er tale om at det tager tid at internalisere nye begreber, strukturer etc., hvorfor fortiden anvendes som referenceramme.

Mellemlederne i Tårnby positionerer sig i opposition til ledelsen, hvor mellemlederne i Århus positionerer sig loyalt overfor ledelsen og udtrykker, at de oplever sig tæt på ledelsen. Mellemlederne vælger således to forskellige strategier den ene tilbageskuende, med implicit henvisning til den gamle organisationsstrukturens fordele den anden fremadskuende med blikket rettet mod den nye strukturs fordele. I Tårnby protesterer man mod ikke at være en del af den ”rigtige” ledelse – som man var tidligere - og som strategi vælger man at betone at man stadig *er* leder. I Århus accepterer mellemlederne deres position som fordelagtig og fremhæver det nye fællesskab med ledelsen.

### 8.5 Opsamling på Magt og status

Den forudgående analyse har vist, at der er store forskelle i forståelsen af forholdet mellem afdelinger og teams, mellem afdelingsledere og teamkoordinatorer på de to biblioteker. Analysen viser at der er forskellige begreber om teams og afdelinger på spil, som kan bidrage til at forklare de meget forskellige forventninger som ledere, teamledere og bibliotekarere udtrykker til teamorganisations brugbarhed i fremtidens bibliotek. Groft sagt italesætter ledelsen de gamle afdelingsledere som værende magtfulde, men problematiske aktører i den gamle ledelsesstruktur. Afdelingsledernes rolle i organisationen



medførte fare for suboptimerende processer og besværliggjorde det egentlige strategiske ledelsesarbejde og dermed en mere effektiv organisation. Ifølge ledelsen på begge biblioteker er den nye mellemleder derimod nemmere for ledelsen at håndtere. Deres opgave er nemlig ikke at lede, men blot at koordinere driften og som beskrevet i kapitel 7 kun i begrænset omfang deltage i den strategiske udvikling af biblioteket.

På den ene side kan man sige, at den nye teamstruktur medfører en delegering af kompetence til teamene. Bibliotekslederne oplyser, at teamene (dvs. medarbejderne) skal tage ansvaret for at fordele opgaverne mellem sig (bemærk i øvrigt formuleringen ”**tage ansvar**” i modsætning til at få ansvar). At tage ansvar er et nøglebegreb i forhold til kravet om omstillingsparathed (Andersen & Born, 2001). Samtidig er mellemledernes ansvar (bl.a.) for ressourcer reduceret. Dette italesættes som en flad og demokratisk struktur.

Bibliotekarerne og mellemlederne forventer derimod som følge af teamene øget mulighed for selvledelse, men oplever (måske som en følge af den manglende råderet over teamets ressourcer) at der med teamorganiseringen er kommet et dybere hierarki. Således fremkommer et stærkt modsætningsforhold mellem top og bund i forståelsen af den nye struktur: ledelsen italesætter den teambaserede organisation som flad og bibliotekarerne samme organisation som hierarkisk.

Jeg havde fra starten forestillet mig at der var en løs kobling mellem tale og handling og at det var sådan jeg skulle forstå forskellene, men nu tror jeg nærmere, at bibliotekarerne kun i ringe grad anerkender den nyindførte forskel mellem afdelingsledere og teamledere, hvad angår status, opgaver og lønniveau, og at de derfor oplever, at ledelsen siger et, men gør noget andet. Når både bibliotekarere og de nyansatte teamledere i Tårnby påstår, at de ikke kan se nogen forskel mellem afdelingsleder og teamleder kan det tolkes som udtryk for, at de forstår begrebet team som en struktur, der rummer større mulighed for bibliotekarisk indflydelse end den gamle afdelingslederstruktur gjorde – og at den øverste ledelse måske har ”oversolgt” teamstrukturen til personalet – med denne uheldige konsekvens. – og at der derfor er opstået en temmelig stor frustration over kommandovejene. Det er forskelle i forestillinger om teams, der er forklaringen. Det ovenstående har handlet om mellemledernes magt og status, i det følgende behandles mere grundigt de forskellige forestillinger om teams i Århus og Tårnby.

## 8.6 Hvad er et team?

Det andet tema der tegner sig i det empiriske materiale, og som jeg har spurgt til i interviewene, vedrører informanternes fremstillinger af teambegrebets indhold, og hvordan teambegrebet tilskrives mening. Meningstilskrivning er en proces gennem hvilken, mennesker tildeler bestemte objekter (fx teams) betydning. Denne proces har betydning for forståelsen af og anerkendelsen af formålet med et menneskes situation, og hvordan den bliver opfattet som meningsfuld. (Glynn 2006, Weick 1995).

Det tyder på, at teambegrebet er en betegner, som informanterne tildeler forskellig mening, som det også er tilfældet med begrebet temakoordinator ovenfor. I det følgende redegøres der for de forskellige betydninger, som begrebet team tildeles af informanterne.

I det følgende analyseres tre forskellige italesættelser af begrebet team. Det drejer sig om, at informanterne tilskriver teambegrebet forskelligt indhold. Den første kategori adskiller sig fra de andre, fordi den er karakteriseret ved en informantforståelse, som går på, at der ikke er nogen forskel på teams og afdelinger. De to næste kategorier omhandler samarbejde i forskellig form.

### 8.6.1 Den teoretiske forskel

Den første gruppe af citater peger på, at forskellen mellem teams og afdelinger er ikke-eksisterende. Der er to typer af citater i denne gruppe, som kommer udelukkende fra bibliotekarere. Den ene gruppe er udtalelser, der peger i retning af, at forskel på teams og afdelinger slet ikke opfattes som signifikante.

*Bortset fra det er en organisation i mindre enheder. Men man kan jo godt organisere sig i mindre enheder uden at kalde det for team. Og hvad er forskellen på team og andet og det tror jeg var meget svært at få klarlagt, hvad er egentlig forskellen og hvad er forskellen på den måde at arbejde på, og den måde vi hele tiden har arbejdet på og jeg mener vi har hele tiden arbejdet sådan. Stort set over hele huset (B-Å)*

Et af problemerne i Århus inden organisationsforandringen var, at afdelingerne var for store. Denne problematik er beskrevet i kapitel 6 om Århus. Informanten siger, ud over

at vedkommende ikke mener, at der er forskel også noget andet, nemlig at der, hvor der skulle være en forskel, er måden man arbejder på. Således antydes det, at teamarbejde knytter sig til en arbejdsmåde, og ikke kun en struktur. Det som er i fokus for informanten, er dermed også knyttet til samarbejdsformen, jf. ovenstående.

Andre informanter er mere fyndige:

*Det er det samme. Det er ren hat og briller (B-T)*

I dette citat latterliggøres implicit den begrebslige forskel altså den forskel, der er meldt ud vedrørende benævnelsen af de organiserende enheder. Og citatet rummer dermed også en kritik af ledelsen, som har indført en meningsløs skelnen mellem teams og afdelinger.

En anden gruppe anerkender en teoretisk forskel, men oplever den ikke i praksis.

*Jeg arbejder ikke i et team, jeg arbejder i en afdeling. Det er et spørgsmål om ord ikke (B-Å)*

Denne udtalelse er svær at få hold på; på den ene side kan den fortolkes som en udtalelse på linje med de to ovenstående. At der ikke er forskel, men på den anden side anerkendes en forskel, ”*Jeg arbejder ikke i et team, jeg arbejder i en afdeling*”. Denne udtalelse ville se anderledes ud, hvis det vitterligt kun var et spørgsmål om ord. Dette bliver endnu tydeligere i det næste citat

*... jeg må sige at **jeg har aldrig arbejdet, lavet så lidt teamarbejde som jeg gør nu.** ... det mener jeg vi gjorde mere i den gamle [navn]afdeling.  
(B-Å)*

I dette citat her anerkendes tydeligt at teamarbejde og afdelingsarbejde er to forskellige ting, men at den nye struktur har gjort det sværere at arbejde som et team. Denne fremstilling genfindes i en i dette kapitel tidligere citeret udtalelse, hvor en bibliotekar fra Tårnby også markerer, at der var mere ”rigtigt” teamarbejde i den gamle afdeling, fordi der var samarbejde på tværs af faggrænser.

Fælles for de fire citater i denne gruppe er en tilbageskuende eller sammenlignende udtryksmåde. Den nye organisationsform sammenlignes med den gamle, og denne sammenligning falder ikke ud til den nye organisations fordel. På denne måde viser disse citater også, at latterliggørelse og ligegyldighed over for de nye begreber er en måde, hvorpå bibliotekarere kan kritisere ledelsen. På den anden side er det en væsentlig pointe at ingen af bibliotekarerne udtrykker en eksplicit modstand mod at arbejde i teams. Det er ikke teams der er noget i vejen med, det er primært, at ledelsen ikke formår at levere varen. Et sidste citat i denne gruppe kommer fra en mellemlider i Tårnby. Jeg har spurgt, hvad den vigtigste kompetence for en teamkoordinator er:

*Indenfor de rammer, der nu bliver sat et sted som jeg ikke har indflydelse på, at tage de rammer og så udnytte dem bedst muligt, så de mennesker jeg har i min afdeling, at de før det første udvikler sig, altså der er rum for udvikling, altså at de har muligheden for at udvikle og udnytte de kontakter de har bedst muligt... **At skabe nogle fælles mål**, så folk ikke er i tvivl om hvor vi i vores afdeling... det kan godt være, at der er nogen der kan være lidt forpustede i stemmen, men man skal ikke være i tvivl om hvor vi i afdelingen er på vej hen. (M- T)*

Den opmærksomme læser vil notere sig at informanten konsekvent benytter afdelingsbegrebet, og at dette sker ureflekteret. Der har ikke nogen steder i det samlede interview været en markering af, at vedkommende helst vil bruge afdelingsbegrebet. Men citatet viser, at denne teamkoordinator ikke verbalt drager konsekvensen af omlægningen til teams.

#### 8.6.2 Teams som arbejdsfællesskab

*L-Å: Teamledernes primære fokus er at få de der teams til at fungere. ... så folk får et **tættere arbejdsfællesskab** med nogle forskellige, hvad skal man sige, former for aftalte normer for hvordan vi fungerer sammen. Det er jo det der var hovedintentionen med teams at folk får **fornuftige arbejdsfællesskaber**. ... Fordi, de skal have et arbejdsfællesskab som, hvad skal man sige, er fornuftigt og som de kan udfolde sig indenfor og som de kan... jeg havde nær sagt, tage større og større, flere og flere kompetencer og ansvar i forhold til den dagligdag de arbejder i.*

NKC: Hvorfor skal de det?

*L-Å: Fordi, ellers så har de det ikke godt, mens de er på arbejde. (L-Å)*

*Det har også noget at gøre med hvordan... en handlingsplan eksempelvis... hvordan laver man en handlingsplan? Er det afdelingslederen der skriver en handlingsplan? Eller er det en der bliver til som en **samarbejdsproces** i teamet. (L-T)*

De to bibliotekschefers udtalelser om teamarbejde i Tårnby og Århus viser en delvis fælles opfattelse af, hvad teams er. Teamstrukturen handler om samarbejde og arbejdsglæde. Det adskiller sig fra afdelingsstrukturen, hvor det ikke var samarbejdet, der var i fokus, men hierarkisk ledelse. I Århus betones dog fra ledelsen i højere grad end i Tårnby, at teamarbejdet skal skabe et godt arbejdsmiljø. Dette er ikke ensbetydende med, at man ikke interesserer sig for arbejdsmiljøet – eller arbejdsglæden i Tårnby, men som det også fremgår af kapitel 5 om Tårnby, så har historien i Tårnby en vigtig rolle at spille. Bibliotekschefen har fokus på at arbejdsmiljøet for personalet ikke kun skal understøttes af den formelle struktur i organisationen, men også af kulturen i organisationen. Ved flere lejligheder betoner Bibliotekschefen vigtigheden af respekt og dialog, som også er begreber, som genfindes i de officielle ”nøgleord” som nævnes i forbindelse med værdibaseret ledelse på TKB.

Opfattelsen af teams som strukturer der indebærer samarbejde genfindes ikke i særlig høj grad i mellemliderlaget. En enkelt mellemlider i Århus taler om at enhver bibliotekar i forbindelse med enhver opgave bør have en kollega at sparre med, men denne bestræbelse kobles i højere grad til et ønske om videndeling og erfaringsopsamling end til noget, der særligt karakteriserer teams.

I bibliotekarinterviewene er der særligt i Århus et fokus på samarbejde som et centralt træk ved temastrukturen. Men i modsætning til citaterne fra ledelsen, så fremstilles teamstrukturens fremhævelse af samarbejde som absurd og urealistisk og benyttes som springbræt for en kritik af den eksisterende struktur. Det følgende er et typisk eksempel på en bibliotekaropfattelse fra Århus.

*Hvis et team skulle fungere så skulle man bruge meget meget tid. Altså, man skulle nærmest bruge en time hver dag på at sidde og briefe hinanden og det vidste vi jo godt der ikke ville være tid til. (B-Å)*

Her fremsættes en karikeret forestilling om, at teamsamarbejde er knyttet til overdreven gensidig informering og meget (fysisk) tid sammen.. Der udtrykkes i flere bibliotekar citater fra Århus en frustration over den manglende tid i teamene. Nogle bibliotekarer hævder ligefrem, at teamlederne bruger mere tid sammen end med teamets menige medlemmer

I Århus er der som beskrevet i kapitel 6 en udbredt selvforståelse om at have travlt og at være effektiv. Denne selvforståelse genfindes ikke i Tårnby, hvor man traditionelt har haft langt flere ressourcer. Her har organisationsændringer indebåret forholdsmæssigt større tab af tid og formentlig skabt en større modvilje end i Århus.

Både ledelsen i Tårnby og Århus samt bibliotekarerne i Århus fokuserer på at teamsamarbejde er knyttet til samarbejde. Den samarbejdsforståelse, som er artikulert ovenfor, handler om samarbejde i teamet. Men en anden form for samarbejde som der også ytres noget om, især på de niveauer, der ligger under ledelsen både i Tårnby og i Århus, er samarbejde på tværs.

### 8.6.3 Teams som tværgående

Både ledelsen i Tårnby og Århus samt bibliotekarerne i Århus fokuserer på, at teamsamarbejde er knyttet til samarbejde. Den samarbejdsforståelse, som er artikulert ovenfor, handler om samarbejde i teamet. Men et andet aspekt af forståelse af team-samarbejdet som der også ytres noget om, især på de niveauer, der ligger under ledelsen, både i Tårnby og i Århus er at teamsamarbejde foregår på tværs. Det interessante er her, hvordan også ”på tværs”- temaet fortolkes forskelligt. I det følgende artikuleres både forestillinger om samarbejde på tværs af *enheder* i organisationen, på tværs af *faggrænser* og på tværs af *teams*. I det følgende vil jeg kort illustrere disse to forståelser med citater.

#### 8.6.3.1 På tværs af enheder

Det første udsagn i denne gruppe artikulerer en forestilling om teams som noget tværgående i forhold til organisatoriske enheder.

*Fordi, selve organisationsformen, er ikke det jeg forstår ved en teamorganisation.*

*Fordi, den er stadigvæk ret traditionel på en eller anden måde, ik'. Men det er for at prøve at... jeg tror det er fordi at man ligesom signalerer at nogle af de der tværgående ting vil man gerne. Det er det jeg lægger i det der team, det er det at man kan hive folk ind fra forskellige steder og sige "I skal tage Jer af det her". (M-T)*

Denne mellemleder siger to væsentlige ting ovenfor. Dels at vedkommende opfatter teambegrebet som en organisationsform, som kan løse problemer med tværgående "ting". Tværgående ting kan fx være projekter, der kræver forskellige fagligheder, som fx den måde man laver projekter på i Århus. Den anden væsentlige ting i citatet er informantens værdisættelse af teambegrebet. Det sættes i modsætning til noget traditionelt. Tårnbys organisation er oven i købet "stadigvæk" traditionel. I citatet ligger en forventning om, at Tårnby med tiden vil blive mere moderne. Og ifølge informanten her, kan dette ske ved at man laver flere tværgående projekter. Dette bakkes op af en bibliotekar, som beretter om, hvordan projekterne ikke er tværgående nok.

*Det er bare lidt svært at lave projekter hvis det kun er inde over en afdeling. ... Altså nogle af de mest interessante ting jeg har været med til det er noget af det der står i de papirer som vi skal ikke, netop en gruppe der er sammensat af dem der har med tingene at gøre, netop fordi vi ville ikke kunne lave det alene. På den ene side skal vi lave nogen ting i [afdelingens navn] men der er noget sat i gang også på tværs. Vi snakker meget om projekter, men det er jo stadig meget lukket om de der forskellige grupper. (B-T)*

Også i dette udsagn ligger en forventning om, at det tværgående vil komme. Denne forventning kan identificeres i den sidste sætning: "*det er jo stadig meget lukket om de der forskellige grupper*". Således kan det foreløbig konkluderes, at der i Tårnby eksisterer en forestilling om, at organisationen er på vej til en situation, hvor projekter vil være mere tværgående end de er nu.

#### 8.6.3.2 På tværs af faggrænser

Det udsagn vedrørende opfattelsen af teambegrebet knytter sig til en forestilling om, at teamsamarbejde er samarbejde på tværs af faggrænser. Her fremhæves den gamle struk-

tur i Tårnby som en struktur, der kan fremme nedbrydningen af faggrænser. Et begreb /problemfelt som har været meget diskuteret i biblioteksvæsenet.

*Til gengæld så havde vi jo en skranke. I [afdelingens navn] der havde vi jo en skranke og dvs. at vi havde faktisk et utrolig.. altså, det der med at man havde snakket om, at man skal smelte sammen omkring HK'ere og bibliotekarere osv. og var lykkedes... Vi var rigtig langt med det heroppe hos os. Og vi afløste hinanden. Og der kunne sagtens være HK'ere, som betjente lånerne og omvendt så stod vi også i skranken, altså. Så vi var meget integrerede. (B-T)*

Udsagnet fremkommer i interviewet på et tidspunkt, hvor fordele og ulemper ved strukturen diskuteres intensivt blandt bibliotekarerne. Og det som fremhæves her er, at den nye teamstruktur har haft den effekt at faggrænserne atter styrkes fordi HK'erne nu udgør deres eget team nemlig i ekspeditionen. Men det er værd at bemærke, at bibliotekaren her anerkender, at der er en forskel på den gamle og den nye struktur. I modsætning til tidligere nævnt hvor samme personer fortæller, at der ikke er nogen forskel på teams og afdelinger.

De to foregående udsagn om samarbejde på tværs af hhv. enheder og faggrænser stammer fra Tårnby. Disse temaer kan ikke identificeres i interviewene i Århus. Dette kan skyldes de to bibliotekers forskellige opgavefordeling og struktur. I Århus foregår der i kraft af projektorganiseringen en hel del arbejde på tværs af enheder i de mange projekter, og der er muligvis ikke samme behov for at arbejde på tværs i forhold til driften. I Tårnby foregår udviklingen både som projekter inde i hvert team, og enkelte projekter har også projektdeltagere fra forskellige teams. Men udviklingsprojekter fylder ikke, hverken ressourcemæssigt tidsmæssigt på samme måde i Tårnby som det gør i Århus.

#### 8.6.4 Problemer modsigelser eller multistandarder.

Efter denne gennemgang af forskellige forestillinger om teams må man konkludere, at "rigtigt" teamarbejde er en størrelse, der kan indeholde mange betydninger. Nogle (som antydnet i forrige afsnit) mener slet ikke, at teambegrebet adskiller sig fra det gamle afdelingsbegreb, andre fokuserer på forskellige aspekter af begrebet, der viser sig at være så formbart og fleksibelt, at det stort set kan indfange alle forståelser og arbejdspraksisser der finder sted på biblioteket.



Både i Århus og i Tårnby betones det fra ledelsens side, at teamenes opgaver er at sørge for driften. Man kan sige at teamene begge steder simpelthen skal løse den opgave, der ligger i at få driften afviklet. Dette adskiller sig ikke fra afdelingernes opgave, men som beskrevet både ovenfor og i kapitel 7 ligger der en effektivitetstankegang bag denne disposition. Man har fra ledelsens side en forestilling om, at teams som i større eller mindre grad er selvledende, kan aflaste topledelsen ved en udelegering af kompetence til mellemliderlaget i mere eller mindre udstrakt grad, og dermed give ledelsen plads til at planlægge strategisk og træffe beslutninger.

*Hvor man kan sige, at den teamkultur vi prøver på at dyrke, den betyder at medarbejderne må ind og tage et ansvar for fordelingen af en lang række af de der arbejdsopgaver i det daglige. Det er ikke afdelingslederen, det er teamlederens **opgave nødvendigvis at fordele alle de der arbejdsopgaver**, det er teamlederens opgave at påse at de påtager sig ansvaret for at lave den der **fordeling**. Og så er det teamlederens opgave **sammen med de andre teamledere** rent faktisk på det niveau, at **få løst stort set alle problemer** der er i huset af daglige driftsmæssige tilpasningsmæssige parametre. Sådan at det i større helheder... og der kan man sige, altså... der knytter sig et helt sæt af værdier til. (L-Å)*

Det skal dog nævnes, at denne idealisering af muligheden for effektivisering også problematiseres fra ledelsen i Århus.

*Ja, man kan faktisk sige, at teamene næsten har gjort det vanskeligere for os på visse felter at lave effektiviseringer. Jamen, fordi vi har nogle opgaver, der løses parallelt i flere teams. Og det kan være lidt vanskeligt i virkeligheden når man ikke har en meget hierarkisk struktur som fordeler ressourcer på de her ting, som f.eks. at samle en opgaveløsning og sige at nu må vi have den samlet et sted og gjort et sted. Den skal forhandles med teamlederen. F.eks. vores sortering og "Påpladssætning" lå på det tidspunkt på tværs af alle team. De er nu samlet under disken. I øjeblikket kæmper vi med at effektivisere vores reserverings... øh... bestillings/ fremfindingsarbejde. Det ligger på tværs af fem team i øjeblikket. Og en af grundene til at vi ikke rigtig kan komme op på toppen med effektiviserin-*

*gen, det er bl.a. at det kræver hele tiden parallel indsats, parallel enighed om hvad skal der gøres i fire teams simpelthen. Jeg tror, at det er simpelthen et strukturelt problem man har. (L-Å)*

I citatet artikuleres en – umiddelbart uforståelig – fremstilling af teamstrukturen som en organisationsform, der – i modstrid med den oprindelige organisationsforandringsproces skulle fremme effektivisering – nu faktisk besværliggør effektiviseringstiltag på biblioteket. De to eksempler på situationer hvor teams opfattes som strukturer der vanskeliggør effektivisering er de to omtalte helt konkrete driftsproblematikker: *Påpladssætning og reserverings/bestillings fremfindingsarbejde*. Det er væsentligt, at bibliotekschefen er helt orienteret om disse problematikker. Han har hånd i hanke med hvilke problematikker, der arbejdes med i organisationen, i hvert fald når det gælder forsøg på at styrke effektiviteten jf. kapitel 6 om Århus, hvor effektivitet er et kardinalpunkt for Bibliotekets image og selvbillede. Udsagnet viser, når det ses i sammenhæng med de øvrige udsagn i kapitlet og konklusionerne fra kapitel 7, at effektivitet er på dagsordenen, men det virkelig betydningsfulde ved udsagnet er i et organisationsteoretisk perspektiv, at selv om bibliotekschefen konkluderer at ”det er et strukturelt problem man har”, så fører denne iagttagelse ikke til en problematisering af teamorganiseringens gyldighed. Der er ingen alternativer til team.

Af det ovenstående fremgår det, at begrebet team fortolkes forskelligt af personalegrupperne, og begrebet kan tilsyneladende rumme allehånde forståelser af arbejdspraksisser og ledelsesformer – sågar kan det tilskrives de samme egenskaber som de gamle foragtede afdelinger. Det er derfor nærliggende at betragte begrebet team som en flydende betegnelse, der kan opfange mange modsatrettede forståelser. Netop derfor kan man konkludere, at begrebet har opnået næsten fuldstændig hegemonisk status i det reformerede biblioteksvæsen - alle kan putte det indhold i det, som de gerne vil.

## 8.7 Mysteriet om den manglende mellemregning

I kapitel 7 konkluderes det, at begrundelserne for forandring vedrørende organisationsudviklingsprojekterne samler sig om disses evne til at fremme effektivitet og udvikling. Effektiviteten skal forbedres dels ved hjælp af bedre ledelse og dels ved hjælp af øget medarbejder fleksibilitet og indre sammenhæng i organisationen (den ensartede organi-

sation). Bibliotekets muligheder for overlevelse og legitimitet er knyttet sammen med et øget fokus på udvikling. Kapitel 7 omhandler som nævnt begrundelser for forandring overordnet, mens dette kapitel analyserer en del af forandringerne nemlig teams. Det er nu interessant at iagttage, hvordan informanternes opfattelser af teamstrukturen bliver kobles med disse begrundelser.

En rationalistisk model for organisationsforandringer, det som i litteraturen betegnes som en strategisk planlagt forandring (Jacobsen 2005, Borum, 1995), tilsiger at ledelsen bør analysere omverdenen og derefter udpege alternativer. Derefter vælges det alternativ, der giver de ønskede konsekvenser i forhold til præferencerne. Den rationelle model for strategisk forandring forudsætter, at problemerne er styrende for valget af løsninger.

Hvis man iagttager den proces, der har været i Århus, kan der identificeres flere elementer af den omtalte strategiske organisationsforandringsproces. Man har analyseret behov og problemer og man har spurgt medarbejderne og fået en konsulent til at opstille forskellige alternativer. Det er ligeledes væsentligt, at der i Århus fortælles en historie om, at der er medarbejderne der så og sige har valgt den løsning i sidste ende (en betoning af den inddragende proces). I Tårnby har processen været top-down der er ikke nogen alternativer, der er stillet op, der foreligger ikke nogen skriftlig analyse.

Men den rationelle model for strategisk planlagt forandring kommer til kort når man sammenholder fremstillingerne af den nye organisationsstruktur. For det første er hovedkonklusionen på den ovenstående analyse af interviewudsagn, at der er mange forskellige fortolkninger af teambegrebet. De spænder vidt lige fra, at der ikke er nogen forskel på teams og afdelinger, til at en teamstruktur er flad, og at den i praksis er mere hierarkisk. For det andet italesættes problemerne, som organisationsforandringen skulle løse meget forskelligt i forbindelse med fremstillingen af teamstrukturens egenskaber. Både i Tårnby og i Århus blev problemet med ledelsens råderum fremstillet som væsentligt både vedrørende begrundelserne og forestillingerne om teams. Men fokus på vigtigheden af fleksibilitet og indre sammenhæng er forsvundet i fremstillingen af teamstrukturen. På denne måde fremstår beslutningen om teams løsrevet i forhold til begrundelserne. Det er svært at forestille sig en fast kobling mellem begrundelserne og den valgte organisationsstruktur på alle niveauer alene af den grund at de forskellige grupper også på lederniveau har forskellige forventninger til, hvad et team er, og at de forskelli-

ge grupper ligeledes taler på baggrund af forskellige institutionelle logikker, som det blev vist i kapitel 7.

Problematikken består i, at der ikke er noget, der skulle tilsige at teams er det naturlige svar eller det logiske eller rationelle svar på ønsket om en effektiv organisation (Andersen, 1999). Der er dog heller ikke noget, der stiller sig i vejen for en sammenhæng mellem teams og effektivitet. I litteraturen fremhæves teams som effektive grupper, men det er der mange andre modeller, der også gør. Man kan således identificere en løs kobling mellem fremstillingen af begrundelserne for organisationsforandringen, og fremstillingen af forventninger og erfaringer med teams. Dvs. der træder en løs kobling frem mellem målet og midlerne.

Men i stedet for at fordømme bibliotekerne for eller hænge dem ud for dette må man i stedet anskue den løse kobling som et mysterium, der kan opløses ved at betragte problematikken teoretisk (Alvesson & Kärreman, 2005).

Jeg vil i det følgende analysere problematikken ud fra 2 sammenhængende teoretiske vinkler. Dels er det Røviks teori om organisationsopskrifter (Røvik, 1998) og et eksempel på institutionel beslutningsteori nemlig distinktionen mellem konsekvenslogik og identitets- eller normlogik (March, 1995). En mere udtømmende beskrivelse af teoriernes placering i forhold til det institutionelle perspektiv findes i kapitel 2.

#### 8.7.1 *Teams som opskrift*

Når en opskrift spredes, så er det ikke kun fordi den er god, effektiv eller lignende så er det også fordi, den får tildelt en symbolsk værdi og iagttages som rigtig og uomgængelig. Den bliver associeret med fremgangsrig og moderne virksomheder, den kan blive et symbol på noget – et nyt organisatorisk greb, som bryder med det gamle. Og på en eller anden måde hører fremtiden til. En organisation er i dag underlagt stærke normer om, at man må forandre sig kontinuerligt (Røvik, 1998) Opskrifter spredes gennem normative og mimetiske pres (DiMaggio og Powell, 1991)

Teams er i dag uomgængelige uanset de vanskeligheder de som værdiladede begreber fører med sig. Ifølge ledelsen i Århus og Tårnby løser teams de problemer, som biblioteket er konfronteret med. Men samtidig findes modsigelser i det der samtidig, for Århus' vedkommende også peges på, at teams også giver problemer. Teams er et styrings-

instrument, som skal styrke samarbejde, demokratiske processer og arbejdsglæde. Dette er mål, man ikke kan være uenig i. Denne mangel på modhager i beskrivelsen af teams, som både genfindes i litteraturen om teams og i ledelsens forventninger er et element i opskriftsperspektivet. Ligeledes kan man iagttage, at teamstrukturen ikke møder nogen alternativer. Der er som ovenfor antydning mange elementer i interviewmaterialet, der peger på at teams er en opskrift, der er på rejse i biblioteksvæsenet (Røvik, 1998, Czarniawska, 1996).

Afsnittet om teams viser, at der ikke er væsentlige forskelle på fortolkningen af teams vertikalt (altså mellem Tårnby og Århus) på ledelsesniveau og på bibliotekarniveau, men stor forskel i mellemliderlaget. Til gengæld er der stor forskel horisontalt, mellem top og bund i den enkelte organisation. Dette støtter også opskriftsperspektivet.

Røvik (1998) og Czarniawska (1996) peger på at institutionaliserede opskrifter oversættes på deres rejse ind i organisationen. Denne oversættelse betyder, at opskriften tilpasses de særlige vilkår, der gør sig gældende for den enkelte organisation. Som beskrevet i kapitel 2 er denne tankegang en del af den skandinaviske tradition inden for institutionel teori. Oversættelsesbegrebet kan forklare, hvorfor organisationer trods alt er forskellige selvom de anvender samme opskrifter for organisering. Oversættelsesbegrebet viser, at en begrænset pulje af de samme ideer bliver oversat forskelligt når de indlejres i en lokal kontekst. Hvis teamstrukturen er en opskrift, så er det interessant at den ikke blot oversættes forskelligt ind i organisationerne, men også at den oversættes forskelligt i de forskellige personalegrupper.

Man kan karakterisere de institutionaliserede opskrifter som er fremherskende på et givet tidspunkt, som strømme af løsninger. Disse løsninger kobles af deltagerne sammen med de ydre anledninger som fx oprettelsen af det digitale bibliotek i Århus, eller den tidligere stadsbibliotekars afgang. Problemerne (som kan være de begrundelser, der blev artikuleret af informanterne i kapitel 7) kommer ikke nødvendigvis løsningerne. Løsningerne kan være med til at forme, hvordan problemerne tager sig ud. Man kan tale om at løsninger og problemer former hinanden (March, 1995, Bramming og Frandsen, 2003). Således kan de mange forskellige forestillinger om teams også forstås ud fra en iagttagelse af, hvordan hver organisation, personalegruppe eller person italesætter problemerne, så de passer med den logik, de handler efter eller de løsninger som anses for passende.

### 8.7.2 *Institutionelle pres og normlogik*

Når det drejer sig om beslutningsprocessen at vælge en løsning eller en opskrift der passer til problemerne, kan man iagttage forskellige logikker som organisationer anvender i beslutningsprocessen. Jeg har som antydnet ovenfor ingen interesse i at fordømme en irrationel beslutningsproces. Min erkendelsesinteresse er at forstå hvilke logikker der er på spil i beslutningsprocessen og dermed at problematisere kravet om en tæt kobling mellem problem og løsning. March (1995) opstiller flere logikker, som organisationer handler efter. I det følgende behandles tre.

**Imitationslogik.** (Jeg gør det som andre gør). Imitationslogikken er tæt knyttet til det som DiMaggio og Powell (1991) betegner som mimetiske pres. I en situation med usikkerhed (fx som her en løs kobling mellem mål og egnede midler) er det en strategi at gøre som andre har gjort. At to biblioteker vælger den samme løsning for organiseringen af driften nemlig teams, som mange andre biblioteker i samme periode og i perioden derefter har gjort (Pors, 2005), peger dels på, at teams er en opskrift, og dels på at der kan være elementer af en imitationslogik på spil for Tårnby og Århus. Det skal dog siges, at Århus er blandt de første, der har anvendt denne opskrift, (sammen med Ålborg og Greve).

**Overbevisningslogik.** (Jeg gør det som en ekspert har sagt, jeg skal gøre). Også overbevisningslogikken kan sammenkædes med opskriftsbegrebet. Ekspertes kan, når det drejer sig om organisatoriske forandringer bl.a. være forfattere til bøger om management og organisationsforandringer. Sådanne bøger spiller en stor rolle i forhold til at sprede opskrifter. En anden form for eksperter er konsulenter. Netop det konsulentfirma som Århus har benyttet, Nellemann Konsulenterne har haft flere opgaver i biblioteksvæsenet, så dels kan overbevisningslogikken fortælle noget om, at det kan være medvirkende til beslutningen, at man lytter til eksperter, og at disse eksperter er med til at cementere teams som opskrifter.

**Identitetslogik** (jeg gør det, der er passende for sådan en som mig at gøre). Her er vi ved det som jeg mener, er den fremherskende logik i mange tilfælde. Denne logik er tæt knyttet til det som DiMaggio og Powell (1991) betegner som normative pres. Det er interessant også at se på, hvad der er passende for biblioteker at gøre. Det, som er passende at gøre for et bestemt bibliotek, er jo ofte institutionaliseret, dvs. det er ikke åbenlyst lagt frem, men det er noget socialt konstrueret, som fremstår som noget givet, fx at te-

ams er en god måde at organisere driften, og projekter er en god måde at organisere udviklingen på. Hvis man vil interessere sig for årsager til handling, må man overveje et alternativ til konsekvenslogikken. March & Olsen (1989) introducerer derfor en anden logik, nemlig ”logic of appropriateness”. I stedet for at tage beslutninger ud fra spørgsmålet: ”Hvilken handling vil medføre de konsekvenser, jeg er mest interesseret i”, er det mere præcist at anskue beslutningsprocessen på en anden måde, nemlig som svar på spørgsmål vedrørende organisationens identitet. : Hvad vil være passende for en person som mig at gøre i en situation som denne?

For Tårnbys vedkommende kan man sige, vi er et bibliotek, som er gået i stå, men som skal op på beatet, have respekt i kommunen og i biblioteksvæsenet (som det bl.a. kan ses af handlingsplanerne) Vi har problemer med ledelsen. Vi er i en situation, hvor der ansættes en ny leder. Ergo er det passende for et bibliotek som os i en situation som denne at igangsætte en organisationsændring som skal give os en struktur, som er moderne, selvom biblioteket måske har brug for noget andet jf. kapitel 5.

For Århus’ vedkommende kan man lave tilsvarende spørgsmål og svar. Det, der er det interessante og som illustrere denne teoris store potentiale, er, at selvom Århus’ svar på spørgsmålet om hvilken slags bibliotek man er, vil det stadig være passende at igangsætte organisatoriske forandringer og at pege på teams som en passende måde at strukturere driften på.

## 8.8 Konklusion

I dette kapitel har jeg analyseret, hvorledes informanterne i Århus og Tårnby fremstiller deres opfattelse af den teambaserede organisationsmodel, som forandringerne er resultatet i.

For det første viser analysen, at teambegrebet fortolkes forskelligt af informanterne. Den teambaserede organisationsmodel fremstilles med forskellige fordele og ulemper alt efter, hvem man spørger. Dels er der store forskelle i hvordan ledelse, mellemlidelse og bibliotekarere opfatter teamlederens /teamkoordinatorens rolle og status i organisationen. Vedrørende denne problematik ses der desuden en forskel på, hvordan magten italesættes i Århus og i Tårnby. Denne problematik behandles videre i kapitel 9.

For det andet viser analysen, at den betydning begrebet team tillægges af de forskellige grupper i biblioteket varierer ganske meget. Her er der tale om en større vertikal differentiering end en horisontal differentiering mellem de to cases. Hvorledes informanterne danner mening om teambegrebet, er således i større grad knyttet til informantens position i organisationen end, det er knyttet til den enkelte organisation. Disse iagttagelser peger på 2 ting. For det første at teambegrebet med fordel kan betragtes som en flydende betegner. Dvs. et begreb som kan rumme mange forskellige fortolkninger. I diskursteorien er en flydende betegner et begreb, som forskellige diskurser kæmper om at indholdsudfylde (Jørgensen & Phillips, 1999). Jeg har i kapitlet ikke fokuseret på kampen, men blot konstateret at der findes mange forskellige betydninger. For det andet peger iagttagelserne af den vertikale forskel i betydningstilskrivning på at bibliotekarlogikken og NPM-logikken kan spille en rolle for hvordan informanterne danner mening om deres organisatoriske virkelighed.

Kapitlet viser for det tredje, at koblingen mellem organisationsmodellen – team og begrundelserne for forandringens nødvendighed på visse, men ikke alle områder er løs. Når det drejer sig om at skabe rum for strategisk ledelse så svarer strategien med at fortolke teambegrebet som et greb, der skal ekskludere afdelingslederne fra ledelsen fint til begrundelsen, men de andre dele af begrundelserne fra kapitel 7 er gledet i baggrunden. Denne løse kobling kan understøtte konklusionen om, at teams er en institutionaliseret opskrift, og at beslutningen om at indføre teams ikke nødvendigvis er en følge af de begrundelser eller problemer, som blev beskrevet i kapitel 7, men at begrundelserne ligeså vel kan være formet af løsningen: teams. Alle er enige om at teams er løsningen. Men der er mange forskellige opfattelser af hvad teams er.

Den sidste iagttagelse jeg vil pege på her, er at de forskellige personalegrupper performer deres sociale identitet i interviewene. Lederne identificerer sig med projektet, de har mere på spil. De skal vise mig, som interviewer, at det er en god ide. Bibliotekarerne positionerer sig som de utilfredse, der aldrig bliver spurgt. De skal (også) vise mig at det ikke er teamstrukturen, der er vigtig, men det bibliotekariske arbejde. Således har den sociale identitet også en tilknytning til den bibliotekariske logik for bibliotekarernes vedkommende. Ligeledes er det i nogen grad NPM-logikken, der taler, når lederne performer deres sociale identitet.





## 9 Den styrede selvledelse. Bibliotekets beslutningsstrukturer

### 9.1 Indledning

Dette kapitel bidrager til afhandlingen ved at undersøge, hvorledes informanterne i Århus og Tårnby fremstiller deres opfattelse af beslutningsstrukturen i den nye organisation. Interviewene har fokuseret på forholdet mellem hierarkisk struktur og begrebet selvledelse. Kapitlet er, ligesom de foregående, tværgående og inddrager materiale fra både Tårnby og Århus. Kapitlet fokuserer på informanternes fremstillinger af organisationernes beslutningsstruktur, i forhold til teamene. .

Igen i dette kapitel skal opmærksomheden henledes på, at organisationsstrukturen både i Århus og i Tårnby er ændret med henblik på at gøre organisationen effektiv. Biblioteket er fra forskellige sider udsat for institutionelle pres i omverdenen (se kap. 3) som tvinger ledelsen til at være konforme med normer om effektivitet og udvikling, i tråd med NPM logikkens forskrifter. I følge Meyer og Rowan (1977) opstår organisationsstrukturer i institutionaliserede sammenhænge. Formel struktur er et blueprint, hvis elementer er koblet til formelle mål og policies, der afgør, hvordan og hvorfor aktiviteter i en organisation skal sammenkædes. Denne formelle struktur hænger også sammen med beslutningsstrukturer i organisationer – et tema der er omdrejningspunktet for kapitlet. Organisatorisk effektivitet kan således kobles til en effektiv beslutningsstruktur. Et eksempel på en velbeskrevet beslutningsstruktur er bureaukratiet. I den bureaukratiske idealtipe er et hierarki et nøglebegreb, som klart definerer, hvem som er overordnede og underordnede inden for de forskellige kompetenceområder som organisationen opererer med. (Weber, 1971 citeret fra Jacobsen og Thorsvik, 2008). Bureaukratiets fordele og Webers pointe er, at effektivitet skabes qua den klare hierarkiske struktur. Men som det vil vides er bureaukratiet også blevet stærkt kritiseret netop for disse rigide beslutningsstrukturer og de underordnedes manglende muligheder for at deltage i beslutningsprocessen. I den offentlige sektor taler man ligefrem om NPM som et opgør med det klassiske weberske bureaukrati (Klausen 2001, Andersen & Born, 2001). Problemerne ved det klassiske bureaukrati løses ifølge NPM-logikken og meget nyere managementlitteratur ved at skabe fladere strukturer, ”mægtiggørelse” af personalet (empo-

werment) og ved at sikre at offentlige ansatte tager ansvar. De flade organisationsstrukturer afspejler denne norm. Disse flade strukturer kan betragtes som således opskrifter, der ligesom bureaukratiet er knyttet til bestemte institutionaliserede normer, som Andersen og Born viser med deres analyse af medarbejderdiskursen i den offentlige sektor. (se kap. 3 for en diskussion af dette). Man kan derfor anskue Tårnby og Århus' bestræbelser på at forme en teamstruktur som en konformitet til NPM normer. Den mest berømte pointe fra Meyer og Rowan (1977) er, at konformitet til de institutionelle normer skaber legitimitet for organisationen, og at det derfor er vigtigt at vise, at man anvender den struktur, som lever op til de til en hver tid fremherskende institutionelle normer.

Den formelle struktur i Århus og Tårnby er beskrevet i kap. 5 og 6, og diskuteret i kapitel 8. I dette kapitel skal det analyseres, hvordan beslutningsstrukturen fremstilles af medarbejdere fra forskellige positioner i organisationen. Det empiriske grundlag for analysen i dette kapitel er ligesom i de to foregående interviews med ledere, mellemledere og menige bibliotekarer. Fokus i interviewene er de artikulerede fremstillinger af beslutningsstrukturen i biblioteket. Det skal m.a.o. dreje sig om, hvordan bibliotekets formelle struktur – og denne strukturs effekter (efter indførelse af teamstrukturen) fremstår set fra ledelsens, mellemledernes og bibliotekarernes position..

## 9.2 Fremstillinger af beslutningsstrukturen i Tårnby og i Århus

Det skal understreges at det genstandsfelt, der behandles her, er de interviewedes fremstilling af bestemte aspekter af organisationens virkemåde. Det drejer sig primært om fremstillinger af, hvordan den daglige ledelse og visse aspekter af beslutningsstrukturen i organisationen opleves. Bibliotekernes beslutningsstrukturer består udover fremstillingerne i interviewene også af beslutningsorganer som fx HSU og forskellige mødefora som biblioteket har sammen med kommunen. Men disse beslutningsorganer omtales ikke i nævneværdig grad i interviewene. Det, der er i fokus, er personalets, mellemledernes og ledelsens fremstillinger af de beslutningsveje, der mærkes i det daglige. På denne måde har empirien sat grænser for, hvilke dele af organisationen der inddrages i analysen, idet disse dagligdags oplevelser var dem, der fyldte mest i interviewene. Dertil kommer naturligvis et teoretisk blik, der både har præget valget af empirisk fokus og de centrale begreber, der former den efterfølgende analyse. De forståelser og fremstillinger af organisationen, der fremkommer i det empiriske materiale, strider på en række punkter mod den traditionelle organisationsteoretiske forståelse af en rationelt indrettet

integreret institution. Derfor er den institutionelle teoris begreber om fx løse koblinger anvendelige til at give de registrerede – og ofte modsætningsfyldte - fremstillinger af organisationens virkemåde mening.

I det følgende behandles fremstillingerne af beslutningsstrukturerne, så først citater fra ledere og mellemledere i Tårnby analyseres. Dernæst analyseres citater fra ledere og mellemledere i Århus. I et tredje afsnit behandles så bibliotekarernes fremstillinger. I dette afsnit behandles Tårnby og Århus sammen.

### 9.3 Tårnby.

I kapitel 5 blev det beskrevet, hvordan beslutningsstrukturen i Tårnby er til diskussion blandt informanterne. Spørgsmålet er, om den nye organisations beslutningsstruktur er blevet mere flad eller mere hierarkisk. Som det vil ses af det følgende, er der ikke nogen enighed blandt lederne om dette. I det første citat (hvoraf en del også er anvendt i kapitel 5 om Tårnby) fremstiller bibliotekschefen beslutningsstrukturen i teamet som mere flad og præsenterer teamkoordinatorens magt som ganske reduceret i forhold til de gamle afdelingslederes.

*Beslutningsstrukturen i et team er langt mere demokratisk end i en afdeling. I et team der er teamkoordinatoren [...]i langt højere grad en del af teamet end en afdelingslederen der måske sidder i et bur for sig... Eller, ja, det gør han/ hun også her på hovedbiblioteket i nogle tilfælde. Men øh... man er meget mere med. Og i virkeligheden kun teamleder, eller kun, man er selvfølgelig teamleder hele tiden, men man **træder kun momentvis i karakter som teamleder**. Tit og ofte så sidder man og **diskuterer og udvikler på lige fod med de andre** og så er det kun i det øjeblik hvor der kommer en opgave ind, at der bliver man sgu nødt til lige at holde et møde, og så er det ligesom teamkoordinatoren der skal tage teten og sige "vi skal have et møde, vi har fået en opgave, der er en deadline" og ligesom sørge for at der bliver organiseret noget. (L-T)*

Udsagnet er en kraftig betoning af den flade demokratiske strukturs betydning for muligheden for at træffe hurtige effektive beslutninger. I denne fremstilling lægges der vægt på, at teamkoordinatoren også er en menig bibliotekar, som kun momentvis træder

i karakter som teamkoordinator. Det er dog vanskeligt at forestille sig, at de andre bibliotekarer i teamet ligefrem kan se bort fra, at teamkoordinatoren har en lederrolle, når det også er vedkommende der har MUS samtaler etc. Hvor om alting er, så er det budskab, der træder frem i denne leders fremstilling af forholdene, at driften og udviklingen foregår via gennem ligeværdig dialog. Tårnbys fire værdier, selvledelse, dialog, respekt og teamwork er virkeliggjorte i den fremstilling, der gives med citatet her. Den fremstilling, der gives af begrebet selvledelse i citatet er, selvom begrebet ikke fremgår direkte, fokuseret på, at selvledelsen finder sted inden for teamets rammer, rammer der dog gives af ledelsen.

Denne opfattelse er dog ikke alment anerkendt. En anden leder i Tårnbys ledelsesteam modsiger på mange måder den første:

*... Det kræver rigtig rigtig meget tillid fra andre og til sådan en som mig, for at jeg kan få dem til [at] forstå... **få teamkoordinatorerne til at forstå at de ikke længere kan lade deres personale være selvstændige.** Det kunne man jo i meget høj grad. Der er mange der er gået uden om deres teamkoordinator, hvis ikke det passede dem ... Fordi det var jo ikke nødvendigt. Altså, de kørte sådan set hver deres lille område. Og det kørte de selvstændigt. **Så afdelingslederen var en meget svag brik,** som så sad til nogle møder... og det var også derfor at de kunne gå tilbage fra møderne og få at vide i afdelingen "det vil vi ikke finde os i", "nå tilbage med dem". **Altså, at få teamkoordinatorerne til at påtage sig den rolle at være leder for dem. At få alle bibliotekarerne til at forstå, at de skal gå via deres afdelingsleder,** og ikke kan melde sig til kurser f.eks. uden at spørge afdelingslederen som så skal spørge [publikumschefen] som skal koordinere det. Altså, at få dem til at forstå at er en kommandovej, som også gør tingene klarere. (L-T)*

For det første ses det, ligesom flere steder i kapitel 8, at begrebet afdelingsleder og teamkoordinator bruges synonymt. For det andet fremstilles teamkoordinatorens rolle her på en måde, der er i diametral modsætning til det forrige citat.. Hvor den første leder betoner vigtigheden af, at teamkoordinatoren arbejder og diskuterer på lige fod med teamets andre medlemmer, fremhæver denne leder vigtigheden af, at teamkoordinatoren skal være stærk. Han/hun skal "påtage sig den rolle at være leder for dem". De "før"

situationer, som der refereres til, er refereret mange steder i det empiriske materiale, og desuden omtalte mere udførligt i kap. 7. Det drejer sig om den gamle ledelsesgruppe, BLG, der i retrospektiv fremstilles som svag og ikke-beslutningsdygtig. Der tegner sig således et sært billede af, at den nuværende ledelse har konstrueret de tidligere afdelingsledere som både ”for stærke” og ”for svage”. For stærke fordi de ved ledelsesmøderne blokerede for strategisk udsyn ved at fokusere på ressourcetildeling. For svage fordi bibliotekarerne kunne blokere for beslutninger taget af afdelingslederne i fællesskab.

Hvad angår Tårnby, kan denne modsætningsfyldte fremstilling af de samme organisatoriske strukturer give mening, hvis den betragtes som udtryk for en løs kobling mellem de principper, som ledelsen ønsker at lede efter den værdibaserede ledelse bl.a. med fokus på selvledelse, og bibliotekets konkrete historie. Biblioteket har en forhistorie, der betyder, at den nye organisation ikke blot er startet fra scratch. De tidligere uformelle magtstrukturer i biblioteket må håndteres samtidig med at de nye principper italesættes. På denne måde kan der i Tårnby identificeres en oplevelse af en nødvendighed af en form for dobbeltkommunikation. Man kan indvende, at det blot er to mennesker der siger noget forskelligt, men hvis man betragter ledelsen som et team, giver det mening at tale om dobbeltkommunikation. Dette fænomen kendes fra flere empiriske studier (fx Dahler-Larsen, 1998 og Brunsson, 2002), og ifølge disse forskere kan det være en ganske fornuftig løsning i en kompleks situation. Meyer og Rowan (1977) fokuserede i deres artikel om dekobling på forskelle i tale og handling. Det giver dog ikke mening at søge at afgøre om man siger et og gør noget andet. Man må tage begge lederes udsagn for gode varer og erkende at det samme forhold kan opleves og derfor fremstilles ganske forskelligt, uden at der derfor er tale om, at den ene skal anses for hykler.

Hvis ledelsens fremstillinger stemmer overens med deres kommunikation med bibliotekets medarbejdere ville det indebære, at to personalegrupper fik forskellige beskeder. Dels fremstilles det af bibliotekschefen som, at teamkoordinatorerne skal være en slags ikke-ledere, og dels fremstilles det af en anden person i ledelsen, at de skal være stærke, og påtage sig rollen som ledere. Hvad angår bibliotekarerne fremstilles deres rolle dels som værende selvledende, og dermed engagerede og ansvarstagende, og dels fremstilles deres rolle som et personale, der ikke må være for selvstændigt, men skal følge en hierarkisk kommandovej. Kommandovejens fordel er ifølge den citerede leder at den ”*gør tingene klarere*”. Begge ledere betoner således vigtigheden af effektivitet, i tråd med

NPM-rationalet. Men de to udtrykker en forskellig opfattelse af, hvordan effektiviteten bedst opnås. I det første citat, sammen med ledernes udmeldinger om teams i kapitel 8, sikres effektiviteten ved samarbejde og selvledelse, i det andet citat fremhæves en mere bureaukratisk forestilling om at effektivitet sikres ved hjælp af en klar kommandovej, hvor magten udøves stramt. Men netop fordi der ikke er entydige faste koblinger mellem principper og oplevet nødvendig praksis, finder begge ledere at effektivitet kan opnås uanset om organisationsstrukturen er flad eller hierarkisk – den reformerede organisation i den pågældende bibliotek fremstilles under alle omstændigheder som ”god” – i hvert fald bedre end den tidligere – og vurderes derfor at kunne producere det ønskede resultat – i hvert fald i højere grad end den gamle. Dette peger på at der er enighed om at forandring er positivt i sig selv.

### *9.3.1 Mellemledernes fremstillinger af beslutningsstrukturen i Tårnby*

Hvis man iagttager mellemlederlagets fremstillinger af effekterne af ledelsens udmeldinger i Tårnby, så genfindes samme modsætningsfyldte udsagn. I det følgende udtaler en teamleder sig i overensstemmelse med den leder, som italesætter nødvendigheden af en stærk teamkoordinator.

*.. Der må også være respekt for at der bliver truffet lederbeslutninger. Da jeg kom, sagde mange til mig, ”ja, vi er jo stærke mennesker, vi bliver sjældent enige, altså, vi har alle meninger om det”. ... Altså, [antal mennesker i teamet] mennesker har hver sin mening, kan ikke have en fælles mening... og hvad så? Altså, vi kan jo ikke... der skal også træffes en beslutning, ik’. og det har jeg sådan bemærket til afdelingsmødet i går, at vi kan ikke diskutere os til enighed. Så der synes jeg at jeg har mødt en personalegruppe, hvor jeg i hvert fald har behov for i den grad at sætte mig for bordenden og sige ”nu er det det her vi gør”. Jeg har også oplevet nogen der blev lettet og synes at det egentlig var rart. Så er der en retning og man kan arbejde i et stille tempo.(M-T)*

Mellemlederens reference til bibliotekarerne i teamets egen selvfremsstilling som stærke mennesker med egne meninger stemmer overens med lederens fremsstilling. Både leder og mellemleder fremstiller disse meninger som problematiske. Det, der er vigtigt, er at nogen ”sætter sig for bordenden” og leder. Men mellemlederen kan ikke både være loyal overfor kravet om at være en stærk leder, der har fokus på handlingsrationalitet

(Brunsson, citeret i Hatch 2001) og samtidig være tro over for principperne for selvledelse og teamwork, som det fremstilles af bibliotekschefen. Den pågældende teamkoordinator har valgt side. Den pågældende er ikke en teamkoordinator, der deltager i diskussionerne på lige fod med teamets øvrige medlemmer. Hun udstikker retningen, og bibliotekarerne kan så arbejde ”i et stille tempo”. Denne sidste udmelding betoner også mellemlederen som den dynamiske og retningsgivende, og de øvrige bibliotekarere som dem, der retter ind og er det udførende led, selvom denne beskrivelse stemmer dårligt overens med de viljestærke bibliotekarere, der er ved deres meningers mod.

En anden teamleder problematiserer den hierarkiske kommandovej og opfattelsen af den som klarhedsskabende.

*Jeg kan give dig et fuldstændig latterligt lille dagligdagseksempel. At vi har skullet afholde et eller andet arrangement, hvad ved jeg... noget biblioteksorientering, ... der ville vi gerne indkøbe [drikkevarer] til [brugerne]. Kan jeg bare gøre det? Nej. Det kunne jeg før, ”Det gør vi bare”. Det kunne [den tidligere afdelingsleder], ik’. Nu bliver jeg nødt til at gå til [publikumschefen] og sige ”kan vi det?”. Hvis nu det var noget som der var lidt større, så ville [publikumschefen] blive nødt til at gå til [bibliotekschefen] og sige ”kan vi det?”, altså... nu er der rigtig mange ting fordi det også er blevet klarere fordi hun ligesom har fået afklaret hendes område så det ville hun nu bare sige ja til eller nej til. Men jeg har oplevet nogle områder... jeg har svært ved at komme med et eksempel, men jeg har oplevet nogle gange når vi sådan går et år tilbage, at der var nogle ting som jeg gik til [publikumschefen] med og dem skulle hun så lige have klaret af hos [bibliotekschefen]. Hvor det er sådan lidt, hvor man tænker ”så havde det måske været smart at jeg bare kunne gå til [bibliotekschefen]”. Men hvis jeg var gået til [bibliotekschefen] så havde jeg også fået én over nallerne og han havde sagt at jeg skulle gå den rigtige vej, ik’. Altså... så det er ligesom om at der er kommet et ekstra led. (M-T)*

Her synliggøres en oplevelse af en lang og besværlig vej gennem et hierarki. På den ene side latterliggøres kommandovejens løfter om klarhed på den anden side anerkendes, at kommandovejen trods alt er blevet klarere med tiden, fordi ledelsen internt har fået afklaret deres indbyrdes roller. Men der er ikke tale om, at klare kommandoveje opleves



som en forbedring af effektiviteten eller kvaliteten i forbindelse med beslutninger, der beskrives.

Hvor bibliotekschefen beskriver den nye struktur som flad, beskriver mellemlederen en hierarkisk kommandovej med et ekstra led. Jeg tror, det er et kerneproblem at forstå denne modsætning. Bibliotekslederen kan beskrive organisationen som flad, fordi afdelingslederne er væk, og teamet er blevet til en enhed. Bibliotekslederen betragter ikke teamkoordinatoren som et led i hierarkiet. Og derfor kan han fra sit udsigtspunkt betegne strukturen som flad. Teamkoordinatoren oplever derimod, at der via publikumschefen, (en nyoprettet stilling) er indsat et ekstra led mellem teamkoordinator og biblioteksleder. Denne problematik tages op senere i afsnittet.

#### 9.4 Århus

Også i Århus er selvledelse kommet på dagsordenen med den nye organisationsstruktur. Men hierarki og kommandoveje italesættes slet ikke fra ledelsens side i Århus (men dog fra de øvrige niveauer i organisationen, som jeg vil komme tilbage til).

*L-Å: Altså, bl.a. blev ordet selvledelse... det blev fremhævet meget på det tidspunkt. Og det blev italesat så stærkt og måske også lidt skævt, så det næsten er noget vi har kæmpet med lige siden. Selvledelse det er jo ligesom en god begrundelse for næsten at gøre hvad som helst (griner)...*

NKC: Men hvad skulle man så lægge i det? Selvledelse...

*L-Å: Jamen, det skulle man jo, at det var det som et team gør tilsammen. Altså, sætter hinanden i stand til at virke med selvledelse, **men inden for det sæt af værdier, rammer, aftaler, normer, koder osv. som et team etablerer.***

NKC: Kunne du ikke prøve at give mig et konkret eksempel på en "issue" eller en opgave eller en beslutning hvor [...] selvledelse [...] træder i kraft

...

*L-Å: Timeplanlægning... Altså, hvilke normer og standarder vil du have for timeplanlægningen.*

Her antydes at ledelsens forståelse af selvledelse og personalets forståelse af selvledelse har været i konflikt. I følge det eksempel lederen her vælger, foregår selvledelse inden

for nogle bestemte rammer, som er udstukket af ledelsen – ledelsens ”magt” udøves altså via muligheden for at sætte rammer og forme de handlerum, teamet har. Inden for disse rammer kan teamet selv beslutte fx, hvordan vagterne skal dækkes. Men lederen udtrykker også i citatet, at teamet selv skal tage ansvar for at etablere deres egne ”værdier, rammer, aftaler, normer, koder osv.” Dette er interessant, fordi nogle af de begrundelser som blev fremsat i kapitel 7, for at indføre teamstrukturer netop var at afskaffe den *stærk[e] område- og afdelingsopdelt[e] kultur – altså en kultur man må antage var præget af personalets egne værdier, rammer, aftaler, normer, koder osv.*”. Lederen her anerkender således på den ene side, at der findes værdier, normer og koder, og at disse er nødvendige for at selvledelse kan finde sted, og teamet kan yde en effektiv arbejdsindsats. På den anden side må kulturen ikke være så stærk at den forhindrer fleksibiliteten og dermed effektiviteten i biblioteket. Der er altså som ovenfor tale om at finde en balance mellem for meget og for lidt. Eller sagt på en anden måde en balance mellem for stærke subkulturer i organisationen, som man både i Tårnby og Århus har arbejdet med at nedbringe, og på den anden side at skabe teamspirit som kan bibringe teammedlemmerne arbejdsglæde og ejerskabsfølelse overfor teamets arbejdsopgaver. Disse sidste elementer er traditionelt forbundet med de fordele, som teamopskriften kan tilføre organisationen (Røvik, 1998)

En anden leder fremhæver at selvledelse kan være en erstatning for personlig ledelse.

*Hvis vi nu f.eks. har plakatophængning fx, så skal der ikke hænge plakater her i huset alle vegne, hvor en tilfældig medarbejder synes at der skal hænge en plakat... og det ved jeg sgu ikke om der var den gang allerede, det er ikke lige mit specifikke område. Men der er så nogle regler for, jamen hvor hænger vi plakater, og hvad for en slags plakater hænger vi op. Så det er ikke, hvem synes jeg lige er sød og hvornår synes jeg at der er et godt formål osv. Det ville jo være enormt træls, hvis hver medarbejder skulle tilbage til sin chef og spørge ”må jeg godt hænge den her op?” (griner). Så på en eller anden måde er man nødt til at have en eller anden ramme for, at ”jamen det er inden for det her vi gør det, og hvis du kan se at det ligger inden for det, så kan du jo gøre det”. ... der er sådan en ramme for ophængningspolitik. ... Men forskellen er jo, at når du konsul-*

*terer et stykke papir er det ikke altid at du kan få et hundrede procent ja eller nej. Så er du nødt til som medarbejder selv at træffe et valg. (L-Å)*

Denne leder udtrykker sig om, hvordan en politik/policy kan være et eksempel på ledelsesudmeldte rammer. Sådanne rammer fremstilles her som et eksempel på, at der gives rum for selvledelse; policies modstilles til regler i den forstand, at de ansattes selvledelse udøves inden for disse rammer, i modsætning til en bureaukratisk styring efter regler. Styring ved hjælp af policies er et karakteristikum for den NPM-reformerede offentlige sektor, det er rammestyring på mikroplan. Styring ved policies, har ligeledes et effektiviseringsrationale i sig. Man sparer ledelsesressourcer ved at erstatte ledelsesbeslutninger med policies.

*... så gælder det jo om at få sendt så mange beslutninger ud til dem der står... altså, det der bureaukrati hvor man ikke kan tage stilling til noget, det skulle vi jo væk fra... [L-Å]*

Fra ledelsen i Århus er der således ikke nogen indre modsætninger i forståelsen af ledelsens rolle i hierarkiet. Ledelsen melder rammer ud, som de ansatte i teamene skal udfylde. Teamledernes rolle i den forbindelse er ifølge ledelsens fremstillinger fra kap. 8 groft sagt at ”få det til at fungere”.

Således kan man foreløbig konkludere, at den nye organisation i Århus fremstilles som fladere og mindre bureaukratisk som følge af en brug af policy-styring og selvledelse, som dog problematiseres. Ledelsen i Århus fremhæver ved deres betoning af selvledelse foregår indenfor en flad struktur. Der er fokus på teamets arbejde med at træffe beslutninger. Ledelsen siger ikke noget om teamlederens rolle i den forbindelse.

#### *9.4.1 Mellemlidernes fremstillinger af beslutningsstrukturen i Århus*

Mellemlidernes egne fremstillinger af oplevelsen af beslutningsstrukturen analyseres i det følgende.

Ledelsens betoning af en flad struktur genfindes på forskellig vis i mellemlederlaget. En mellemleder udtrykker en (lidt underspillet) frustration over at skulle sørge for at implementere beslutninger, som vedkommende ikke har haft indflydelse på.

*Men samtidig så har vi også det daglige hvor vi så også skal sørge for dels at implementere de her nye tiltag og nogen gange er det jo ikke noget man altid som teamleder har været med inde over. Og det der med at det er noget som andre har valgt eller har bestemt... at vi så skal udføre. Jeg synes nogle gange at man føler at man ikke har indflydelse nok på nogen beslutninger der er blevet taget, ik'. (M-Å)*

Fremstillingen udtrykker en mere eller mindre implicit kritik af ledelses- og beslutningsstrukturen. Denne kritik eller frustration, som kommer frem minder om en klassisk motivationsteoretisk kritik af den hierarkiske organisation, som har rødder i HRM bevægelsen: Det er demotiverende at skulle udføre beslutninger man ikke selv har haft indflydelse på – et forhold NPM fortæller sædvanligvis tager alvorligt og søger at imødegå ved netop at indføre selvledelse (Indflydelse på eget arbejde er fremhævet i alle de klassiske motivationsteorier, fx Herzbergs to faktor teori, Hackmans model over kritiske faktorer (Se fx Jacobsen og Thorsvik, 2008, Hatch, 2001). Der er ikke nogen nemme løsninger på en situation, hvor ledelsen i organisationen fokuserer på effektivitet og foretrækker at træffe strategiske beslutninger i et eksklusivt forum uden indblanding fra afdelingsledere. Men det er en pointe, at en organisationsmodel, der opererer med et lille ledelsesteam, kan resultere i et frustreret mellemlederlag.

Som skitseret i afsnittet om ledernes opfattelser, finder man de samme modsætninger i opfattelsen af strukturen i mellemledergruppen. Også her er der milevidt mellem de fremstillinger personer på samme ledelsesniveau giver af strukturen. En anden mellemleder fra Århus fremstiller således beslutningsstrukturen som aldeles konfliktfri.

*Fordi, det er jo det der ligesom er sket i forhold til den her organisation at det hele det skal være så gennemsigtigt som overhovedet muligt, altså en flad struktur hvor at vi hurtigere kan komme op til ledelsen med det vi nu står med, og de også nemt kan komme ned på gulvet, altså ... Og jeg synes også at det er godt at teamlederne har en områdeleder over sig i en direkte linje, som man hele tiden kan sparre med sådan, hvis man har brug for*

*at drøfte et eller andet inden man iværksætter at man hurtigt kan komme videre. Altså, jeg synes at det er meget overskueligt og bliver mere og mere tydeligt også som tiden er gået, ik', altså...*

Begejstringen over den nye struktur bobler næsten over her. Den nye struktur idealiseres, og mellemlederen antyder hverken her i citatet eller interviewet som helhed eksempler på konflikter med ledelsen eller frustration over manglende indflydelse. Tværtimod er ledelsen der til at "sparre" med, så kommandovejen italesættes omvendt af hvad mellemlederne i Tårnby samt den ovenstående mellemleder fra Århus gør. Her går kommunikationen ikke nedad (fra ledelse til mellemleder) men opad, hvis en mellemleder har brug for at sparre om noget.

Citatet rummer alle de "rigtige" ord, man kan tænke sig om en flad og organisk organisation, der er effektiv i betydningen at tingene går hurtigt. Denne mellemleders udsagn kan derfor både tolkes på forskellige niveauer: dels direkte for pålydende: som udtryk for at organisationen fungerer tilfredsstillende for denne person på dette niveau, dels indirekte som en performance af en identitet og position i organisationen som den positive ledelsesloyale mellemleder der ønsker at udtrykke sin loyalitet mod organisationen.

## 9.5 Opsamling på leder- og mellemlederniveau i Århus og Tårnby

Ledelserne i Tårnby og Århus fremhæver både forskellige og ens ting i forhold til organisationens besluthedsstruktur. I Tårnby udtrykkes der forskellige opfattelser der umiddelbart strider mod hinanden: en opfattelse fremhæver teamlederens rolle som ad hoc leder, en anden som stærk leder i forhold til bibliotekarerne i teamet. I Århus fremhæves teamlederens rolle stort set ikke som andet end den der skal få tingene til at fungere. Ledelsen i Århus artikulerer dog en løbende diskussion om begrebet selvledelse og fremhæver behovet for at være præcis i forhold til begrebet. I de to citater gives eksempler på selvledelse, som kan sammenfattes som at teamet agerer forholdsvis frit i forhold til nogle af ledelsen udstukne rammer.

Dette udbygges dog af en teamleder, som fortæller, at ledelsen ikke kun udmelder rammer, men også udmelder beslutninger, som det er teamlederens opgave at implementere. Både i Tårnby og i Århus fremstilles kommandovejen som en, der både går op og ned. Det vil sige, at kommunikationen om beslutninger både opleves som en, der kan tage

form som en opadgående kommunikation, hvor de underordnede skal ”spørge om lov” (Tårnby) eller kan ”sparre” (Århus). Men også som en nedadgående kommunikation, hvor ledelsen melder dels rammer ud som teamet selv skal udfylde eller deciderede beslutninger, som teamet skal implementere. Med undtagelse af en enkelt udtalelse fra en leder i Tårnby fremstilles begge organisationer nu af lederniveauet som fladere, mere organisk end den gamle. Dette skyldes primært ledernes fremstillinger af teamledernes/koordinatorernes rolle og placering. Afdelingslederlaget er væk, og teamene fungerer som enheder, hvor lederen af teamet ikke er en ”rigtig” leder, men en del af teamet. Således kan man identificere et billede af en organisation, som fra toppen ser fladere ud, end den gør fra bunden, fordi afdelingslederlaget – i hvert fald formelt – er forsvundet.

I det følgende analyseres bibliotekarernes fremstillinger af beslutningsstrukturen i biblioteket. I denne analyse behandles fremstillingerne fra begge biblioteker samlet. Denne disposition er foretaget pga. et meget stort overlap i temaer i bibliotekarcitaterne fra Tårnby og Århus.

## 9.6 Bibliotekarernes fremstillinger af beslutningsstrukturen

Bibliotekarernes fremstillinger af den forandrede beslutningsstruktur falder i to grupper, en der handler om teamlederens rolle og en der handler om antallet af ledelseslag. Begge temaer genfindes artikulert i Århus og i Tårnby. At bibliotekarernes udmeldinger er så ens kan undre, dels fordi organisationerne er forskellige i størrelse og kultur, men også fordi netop forhistorien i de to biblioteker er helt forskellig, som det ses af kapitel 5 og 6. Ensheden i bibliotekarernes fremstillinger kan pege på to forhold. Dels kan den pege på, at de to bibliotekers strukturer har mange lighedstræk, og dels at bibliotekar har en professionsfaglig institutionaliseret opfattelse af, hvad det vil sige at være bibliotekar – en professionel selvforståelse der slår tydeligt igennem i refleksionerne over mødet mellem den traditionelle professionelle identitet og den nye identitet i teamstrukturen. Scotts tredje søjle er den kulturelt kognitive søjle. Denne søjle betoner hvorledes opfattelser og erkendelser af verden kan være institutionaliserede. Således kan man knytte bibliotekarernes opfattelser af den organisatoriske beslutningsstruktur som institutionaliserede og prægede af deres bibliotekariske professions-logik.

### *9.6.1 Teamlederens rolle i beslutningsstrukturen*

Samtlige bibliotekarer i Århus fremsætter en beskrivelse af teamlederens rolle som den, der viderebringer ledelsens beslutninger vedrørende opgaver, som skal udføres i teamet.

*B-Å1: jamen vi diskuterede det meget. Jamen vi diskuterede at den kollektive ledelse har teamlederen ansvaret for ikke? Det diskuterede vi dengang. ... Men det var jo faktisk for uldent*

*B-Å2: men det har udviklet sig mere og mere til at teamlederen bare er ...*

*B-Å1: de kommer og forelægger beslutninger der er truffet. Og så er det sådan.*

Af citatet fra Århus fremgår det, at der er sket en udvikling væk fra idealet om kollektiv ledelse i teamet, til at teamlederen nu forelægger teamet de beslutninger, som er truffet i ledelsen. Det er vigtigt at pointere, at der ikke nødvendigvis ligger en kritik af teamlederen i denne beskrivelse, tværtimod er alle bibliotekarer, (og det gælder både i Tårnby og i Århus) særdeles loyale over for teamlederen, hvilket tyder på at der i teamet faktisk har udviklet sig en følelse af fællesskab med teamlederen. Dette støtter så at sige ledelsens fremstilling af forskellen på en afdelingsleder og en teamleder, at teamlederen ikke er ligeså meget leder som afdelingslederen var det. Men i citatet rummes også en forestilling om teamarbejde som koblet til kollektiv (selv)ledelse. Man skulle tage beslutningerne i teamet, ikke i ledelsen. – og teamlederens ledelsesansvar var at påse, at der var kollektiv ledelse.

I Tårnby foregår en fuldstændig parallel diskussion:

*B-T1: Men jeg fornemmer faktisk at der er skudt den der teamkoordinator-institution ind som skal effektuere ledelsens beslutninger*

*B-T2: Jeg vil gi [navn] ret. Du sidder som teamkoordinator og udfører nogle ordrer som du slet ikke har været med til at beslutte. Hvor er indflydelsen henne? Den er væk. Altså i gamle dage der havde vi jo en afdelingsleder og så gik afdelingslederen op, og så snakkede vi sammen og med [stadsbibliotekarens navn] Vi følte, at via vores afdelingsleder havde vi en eller anden form for indflydelse. Den er væk. Der er ingen indflydelse. Den er væk.*

Også her beskrives teamkoordinatoren som ledelsens mand, den der skal effektuere ledelsens beslutninger. I Tårnbycitater her udvides diskussionen til en betoning af afdelingsstrukturens fordele. Da der var en afdelingsleder, som var en del af ledelsen, så havde man indflydelse - omend på en anden måde. Det er teamkoordinatorens manglende plads i ledelsen, der italesættes som problemet. Her kan man ane en nostalgisk anerkendelse af det gamle hierarki, fordi det sikrede bibliotekarerne en eller anden form for indflydelse. Indflydelse på beslutninger er et kardinalpunkt for bibliotekarerne. Også i dette citat ses en solidarisk omtale af teamkoordinatoren. Den citerede bibliotekar anvender du-formen (ligesom "man" kunne have været anvendt) som om det var hende selv, der var teamkoordinator. Dette tyder på, at man som bibliotekar kan identificere sig med teamkoordinatorens situation.

Både i Tårnby og i Århus fremstiller bibliotekarerne en beslutningsstruktur hvor bibliotekarerne har en forventning om indflydelse på de beslutninger, der vedrører teamets arbejdsopgaver, men hvor teamlederens rolle i stedet for at være den der faciliterer kommunikation og dialog i teamets interne beslutningsproces, nu bliver ledelsens budbringer - den som overbringer beskeden om, hvad teamet skal gøre. Det er vigtigt at påpege, at et team på et bibliotek har mange forskelligartede opgaver, og at der naturligvis er indflydelse på nogle områder som fx vagtdækningen, men modsætningerne, der er beskrevet her og ovenfor, viser noget om, at bibliotekarernes forventninger til den nye organisation ikke er blevet indfriet. Forventninger om indflydelse kan kobles til den bibliotekariske identitet som profession. En del af professionsidentiteten kan kobles til en forventning om at være styrende ikke blot i forhold til emner som vagtdækning og plakato-phængning, men også i forhold til strategiske beslutninger af faglig art som vedrører bibliotekets udvikling. Derfor vil en ledelsesudmelding om en flad struktur opfattes som positivt, hvis den medfører selvledelse i betydningen indflydelse på beslutninger der vedrører bibliotekets faglige udvikling og prioriteringer. Som det vises i det følgende, kan der identificeres forskellige forestillinger om hvad en flad struktur er.

#### 9.6.2 Ledelseslag og Hierarki

Ledernes italesættelse af en flad struktur vækker positiv genklang også hos bibliotekarerne. Der kan således identificeres en forventning om både en flad og demokratisk struktur hos bibliotekarerne. Dog er der ingen steder en fremstilling af, at disse forventninger er blevet indfriet.



*Nej vi har ikke tid til at være team. Så vi har bare... Man kan kalde det demokratisk... og det er det heller ikke, men det er ok for mig. Men det er mere hierarkisk end nogen sinde (B-Å)*

Her kobles de ikke-indfrie forventninger til den manglende tid til at være team. Og demokrati og hierarki bliver til modsætninger. Men det er ikke hos denne bibliotekar det manglende demokrati der er problemet, det er snarere hierarkiet.

I Århus beskrives hierarkiet på en lidt anderledes måde som en tilstand af manglende indflydelse.

*Vi havde vel også en forventning om, at vi selv skulle træffe beslutningerne, i hvert fald i mit gamle team, der var der nogen, der havde nogen ret høje forventninger til, at det ville ske. Der har vi ikke mærket nogen forandring. Nærmest tværtimod. (B-Å)*

Man har haft en forventning om øget indflydelse på beslutningerne, men disse forventninger er blevet skuffet.

NKC: Kan I huske om det blev begrundet. Hvorfor skulle man lave om på organisationen?

*B-Å 1: det var vel også for at få det til at blive fladere*

*B-Å 2: det var det nemlig og det var også det at i stedet for afdelingsledere, så skulle der være område ledere, og dem var der kun 2 af men vi oplever det jo meget, som om at der bare er skudt et ekstra led ind.*

Både det ovenstående og dette citat fremstiller organisationsforandringerne som en strukturel forandring der har gjort organisationen mere hierarkisk og givet et ekstra led i hierarkiet (jvf. lederafsnittet ovenfor). Således tyder det på, at hvis man ser organisationen nedefra dvs. fra bibliotekarernes iagttagelsespunkt, så er den forandrede organisation ikke blevet fladere og mere gennemsigtig, den er snarere blevet mere hierarkisk i den forstand, at hierarkiet er blevet dybere.

Sådan fremstilles den nye organisation også i Tårnby af en anden bibliotekar. I dennes fremstilling er den reformerede organisation blevet langt mindre gennemsigtig. Man har

som bibliotekar svært ved at overskue hvad der besluttet på de enkelte niveauer. Og her er man ikke bare utilfreds med ikke at være med til at tage beslutningerne, men fremhæver også dels den hierarkiske struktur og dels ydmygelsen for teamkoordinatoren ved kun at skulle koordinere andres beslutninger.

*Det er nok det værste. Og det er først gået op for mig her langt om længe jamen det er jo rigtigt, og det er jo derfor de **kun** er teamkoordinatorer. Og de bruger det meste af deres tid på **praktisk at koordinere de beslutninger, der er truffet**, og vi har jo måttet lave et ekstra mødeforum for tidligere var det jo bare teamkoordinatorer der mødtes med ledelsen, men der er simpelthen så mange lag i beslutningerne fra ledelsen så man er nødt til her på HB at have noget, der hedder praktisk koordinationsmøde. Og det siger jo det hele.(B-T)*

I dette citat fremstilles hierarkiets nedadgående linje. Ledelsens beslutninger implementeres top-down, og teamkoordinatorerne må koordinere det i et særligt mødeforum, som ikke er et beslutningsforum, men som navnet siger et praktisk koordinationsmøde. Hierarkiet fremstilles her ikke som klargørende, men som ”flæsk”, beslutningerne tages i flere lag væk fra bibliotekarerne. Bibliotekarens udsagn ”*det siger jo det hele*” siges med en opgivende frustreret tone, som antyder, at det ville være bedre med en klarere beslutningsgang i organisationen, som også involverede bibliotekarerne.

Den opadgående hierarkiske linje kritiseres også i Tårnby, hvor den nye organisation kritiseres for at være mindst ligeså hierarkisk som det gamle system

*B-T1: Ja vi har fået at vide oppefra at vi skal lede opad. Hvis vi ikke selv kan løse vores problemer, så skal vi fortælle [teamkoordinatorens navn] dem som skal fortælle [publikumschefen] dem som skal fortælle [bibliotekschefen] dem, eller hvem det nu er i ledelsen, der har brug for at blive inddraget. ... den ny ledelse har jo skabt [en] vision som vi synes er rigtig fine og smukke og som handler om medarbejderdemokrati og medindflydelse på sin situation og sådan noget. Men vi oplever, at i hele det hierarki vi skal igennem at så bliver det ligesom rystet fra hinanden igen eller nogen andre skal sige for os, det som vi så glimrende selv kan formulere, hvis vi får lov.*

NKC: Oplever I andre det også sådan?

*B-T2 Jeg føler mig også skudt tilbage til [tidligere afdelingsleder] tid. Når hun stod og sagde: Husk kommandovejen. Ja det har jeg hørt tusind gange det var lige meget, om jeg bare skulle købe nogen tusser, så var det bare "husk kommandovejen", og nu er vi tilbage til den kommandovej igen*

De to citater fra Århus og de to citater fra Tårnby peger alle på at manglende indflydelse og dels øget og dybere hierarki er blandt de forhold ved den nye organisation som opleves som mest problematiske af bibliotekarerne, fordi det opleves meningsløst og dekvallificerende.

Hvad angår hierarkiets dybde og antallet af ledelseslag så har jeg tidligere vist, at det fra ledelsens side fremstilles som fladere, men fra bibliotekarernes side fremstilles det nu som dybere. Set udefra er det både blevet fladere og dybere, alt efter hvorledes teamlederens rolle anskues, og alt efter om ledelsesteamet betragtes som en helhed eller som niveaudelt. Begge bibliotekerne kan i den nye organisation siges at have mellem to og fire lag i hierarkiet. Der er et ledelsesteam og der er driftsteams. Det er de to lag. Men begge slags team kan igen deles op i to med i Århus områdeledere og bibliotekschef, og i Tårnby, publikumschef og bibliotekschef, ligesom teamene kan betragtes som én enhed eller som teams, der ledes af en teamleder/koordinator.

Det hele afhænger af øjnene der ser, og både bibliotekarere, mellemledere og ledere springer mellem de to måder at betragte organisationen på. Selvom hovedreglen er, at lederne italesætter organisationen som flad, og bibliotekarerne italesætter organisationen som mere hierarkisk. Dermed kan organisationerne beskrives på flere måder, alt efter hvilken organisation, man gerne vil beskrive. Det er vigtigt at notere sig, at alle informanter taler ud fra deres position i organisationen. Når lederne italesætter organisationen som flad, viser de konformitet til de gældende normer for god og moderne organisering nemlig flade fleksible og effektive strukturer, der kan sikre omstillingsparathed. Mellemlederne fremstiller organisationen mere forskelligt. Nogle mellemledere er loyale overfor ledelsen og mimer dermed en ledelsesfremstilling af den flade og dynamiske organisation. Andre identificerer sig måske mere med bibliotekarerne og fremstiller derfor deres egen situation som et led i en tung kommandovej. Bibliotekarerne er entydigt kritiske overfor de nye organisationers besluthedsstrukturer. Kritikken er todelt. Dels er

der en kritik af manglende indflydelse, og dels er der en kritik af ledernes fremstilling af organisationen, som ikke stemmer overens med bibliotekarernes virkelighed.

Der kan således identificeres en modsætning mellem ledere og bibliotekarers fremstilling af organisationen. Modsætningerne genfindes både i Tårnby og i Århus. Specielt er bibliotekarernes kritik af den nye struktur enslydende. Dette tyder på, at de nye beslutningsstrukturer i særlig grad har vanskeligheder med at integrere den bibliotekariske logik. Bibliotekarerne sætter fokus på deres manglende indflydelse, og det er en væsentlig pointe, at bibliotekarerne ikke fremstiller hierarki som problematisk, så længe dette hierarki sikrer dem indflydelse. I den gamle organisation, hvor afdelingslederen repræsenterede sin afdeling og dermed bibliotekarerne, var man sikret indflydelse via afdelingslederen. Som følge af teamlederens reelle eksklusion af ledelsen er denne form for indflydelse forsvundet. Meget tyder således på at hierarkiet møder modstand, fordi det ikke længere sikrer bibliotekarerne en vis medindflydelse. Bibliotekarernes holdning til organisationen formes i betydelig grad af deres professionelle identitet. En organisations- og beslutningsstruktur der ikke sikrer en betydelig anerkendelse af og indflydelse denne faglige identitet, vil ikke kunne opnå bibliotekarernes gunst.

## 9.7 Konklusion

Jeg kunne have beskrevet de nye beslutningsstrukturer i Tårnby og Århus som en løskobling mellem tale og handling og dermed diskuteret Meyer og Rowan og senere Brunssons teorier om dekobling og hykleri. På denne måde kunne jeg have påstået, at organisationerne på taleniveauet var et resultat af et pres om NPM konformitet. Men at man på det handlingsniveauet var nødt til at skabe en effektiv struktur via et klart hierarki og en kommandovej, der kunne sikre ledelsens gennemslagskraft. Jeg kunne have fremstillet bibliotekarernes udsagn som et billede på, hvordan organisationen i virkeligheden ser ud, mens ledelsens udsagn kunne have repræsenteret taleniveauet.

Dette har jeg så ikke valgt at gøre. Det er blevet klart for mig undervejs, at den traditionelle nyinstitutionelle teori nok opererer med sociale konstruktioner, men at der ligger en antagelse om, at der også er en virkelighed, som kan iagttages og vurderes inde bag ved. Men det er ikke kun institutionerne, de institutionaliserede normer, pres og logikker, der er socialt konstruerede og påvirker en virkelig struktur. Hvis man arbejder med en tom ontologi, må man tage konsekvensen og sige, at også strukturen kan antage en

flerhed af former og størrelser. Således er hovedkonklusionen på dette kapitel, at besluthedsstrukturen og hierarkiet både er blevet fladere og mere hierarkisk. Det ER vitterlig fladere, når man skærer afdelingslederlaget væk. Og det ER vitterligt mere hierarkisk, når man som bibliotekar skal igennem tre led for at få tilladelse til at komme på kursus eller købe en pakke farveblyanter.

Hierarkiet har eksisteret i både i de gamle og i de forandrede organisationer, og en undersøgelse af den gamle struktur ville formentlig have vist forskellige oplevelser af hierarkiets art afhængig af hvem og hvilke positionsindehavere man havde spurgt. Men hierarki er ikke det samme, hierarki i en NPM reformeret organisation er et andet end i et klassisk folkebibliotek. Og hierarkiet medfører forskellige problemer før og nu. Blandt andet spiller forventninger – som er skabt af den omfattende retorik og de mange udviklingsprojekter, der indgår i den umiddelbare forhistorie en betydelig rolle for vurderingen.

I de gamle organisationer blev hierarkiet af lederne opfattet som en blokering for effektive ledelsesbeslutninger, og man mente, der var for mange om buddet. Desuden har der fra ledelsens synsvinkel været for langt fra toppen til bunden. Sammen med en nødvendig konformitet til en NPM-konform organisationsstruktur har der utvivlsomt været et ægte ledelsesønske om at gøre organisationen fladere og mere gennemsigtig (set oppefra). Dette ser på sin vis ud til at være lykkedes i begge organisationer. De forandrede organisationer fungerer effektivt fra ledelsens synsvinkel. Man kan melde rammer ud, som teamene selv kan udfylde, og man kan få implementeret de overordnede beslutninger, som er truffet i ledelsesregi. Og dermed er bibliotekerne blevet mere effektive.

Men det nye hierarki er ikke effektivt, hvis man betragter organisationen nedefra. Dels er kommandovejen (i Tårnby) ikke effektiv. At så mange mennesker skal være involverede i helt dagligdags beslutning som indkøb af materialer i forbindelse med arrangementer, er en dårlig udnyttelse af ressourcer. Men der er også et andet effektivitetsbegreb på spil end det økonomiske. Når det opleves ydmygende for bibliotekarer med en professionsidentitet ikke at have indflydelse på, hvilken vej biblioteket skal gå, er der tale om en manglende faglig effektivitet, en svaghed ved den nye organisation der indebærer, at den faglige kvalitet af ydelserne ikke er optimal. I den forstand skaber den nye organisation utilfredshed, manglende motivation og faglig ineffektivitet, hvis man lytter til den bibliotekariske bund.

Hierarkiet i de gamle organisationer var mindre problematisk, og det gamle hierarki er ikke af nogen bibliotekarer fremstillet som problematisk. Dette hænger måske sammen med, at det gamle hierarki samtidig sikrede bibliotekarernes indflydelse. Den bibliotekaruddannede afdelingsleder, der ledede en fagligt defineret enhed i biblioteket, var afdelingens repræsentant i ledelsen. Afdelingslederen sikrede derfor bibliotekarernes indflydelse også på de strategiske beslutninger. I de nye organisationer opleves hierarkiet som urimeligt, dels fordi der fra ledelsens side, både i omstillingsprocessen og løbende bliver lovet en flad struktur, som ikke kan mærkes nedefra. Samtidig oplever bibliotekarernes at afstanden til ledelsen er blevet endnu større på grund af teamlederens manglende indflydelse.

En del af problemerne kunne muligvis være undgået, hvis man i omstillingsprocessen havde arbejdet mere med at skabe enighed om, hvad der ligger i begrebet selvledelse, i rollen som teamleder/teamkoordinator og med at diskutere, hvordan bibliotekarerne kunne få mere faglig indflydelse på de strategiske beslutninger.

Som det fungerede på interviewtidspunktet virker team-opskriften, som den er blevet oversat i Tårnby og Århus og bestræbelserne på effektivitet i overensstemmelse med NPM-logikkens normer bedre, hvis man anskuer organisationen fra toppen end fra bunden.



## 10 Konklusion

I denne konklusion præsenteres en samlet fremstilling af hvordan, og i hvilken udstrækning afhandlingens forskningsspørgsmål er besvaret i afhandlingen. Herefter følger en opsummerende refleksion over samspillet mellem empiri, produktion af empiri og den teoretiske tilgang. Endelig diskuteres anvendeligheden af afhandlingens resultater både i en praksissammenhæng og i en forskningssammenhæng.

Afhandlingens overordnede forskningsspørgsmål var:

*Hvordan former institutionaliserede logikker som hhv. NPM og bibliotekarlogikken de involveredes forestillinger om planlagte organisatoriske forandrings begrundelser og effekter, og hvordan forløber det konkrete møde mellem disse logikker i biblioteksfeltet?*

Dette spørgsmål er i afhandlingen dels søgt besvaret igennem analyser af bibliotekernes udfordringer og svar på feltniveau, primært (men ikke udelukkende) gennem et undersøgelsesspørgsmål vedrørende *mødet mellem NPM-logikken og den bibliotekariske logik i forbindelse med NPM-inspirerede organisationsforandringer i folkebiblioteksfeltet*. Spørgsmålet om mødet mellem NPM-logikken og bibliotekarlogikken er desuden belyst via analyserne af ledere, mellemledere og bibliotekarers *forestillinger om bibliotekernes behov for forandring og deres forestillinger om egnede opskrifter for biblioteksdrift*. Disse spørgsmål har således også været bestemmende for afhandlingens struktur. Jeg giver i det følgende en samlet fremstilling af analysens resultater.

### 10.1 Afhandlingens resultater

Udgangspunktet for afhandlingens spørgsmål er, at NPM som et institutionaliseret pres former biblioteksvæsenet via offentlige reformer (fx biblioteksloven, og konkurrencebetinget fordeling af udviklingsmidler), normer om effektivitet og omstilling samt en forandret opfattelse af den offentlige sektor. Disse pres tager form som en logik og påvirker bibliotekernes aktiviteter.



Afhandlingens problemstilling kredser om, hvad der sker når et felt, som er domineret af et traditionelt sæt af normer og logikker, skal forholde sig til andre nye og udefra kommende normer og logikker. Folkebibliotekernes legitimitet er afhængig af, hvordan de navigerer i forhold til omverdenens forventninger. De forventninger, der med NPM-logikken i disse år udtrykkes overfor biblioteket som offentlig organisation er bl.a. at biblioteket skal være effektivt, omstillingsparat og udviklingsorienteret. Organisationsudviklingsprojekter er et ud af mange forskellige svar på disse udfordringer. Hvordan disse organisationsudviklingsprojekter opfattes og tilskrives mening af de ledere og bibliotekarer, som planlægger og udfører dem, er afhandlingens emne.

Tilgangen til undersøgelsesspørgsmålene er socialkonstruktivistisk i sit udgangspunkt. Genstanden for min undersøgelse ”forestillinger om forandringer” er flydende, ustabil og flertydig. Dette betyder, at det ikke ud fra den valgte tilgang er meningsfuldt at forsøge at finde relationer mellem årsager og effekter. Derimod er det meningsfuldt at fokusere på en analyse af meningsdannelsen, som den finder sted blandt bibliotekets centrale personalegrupper. Konsekvensen af den socialkonstruktivistiske tilgang er, at jeg har spurgt til deltagernes forestillinger om forandringer i stedet for at undersøge selve forandringerne, det jeg i analysestrategien har betegnet ”den epistemologiske videnskabsteori” – at der spørges i anden potens. I interviewsituationen og igennem studiet af forskellige dokumenter har jeg desuden taget udgangspunkt i en interaktionistisk metodik, dvs. jeg har erkendt min egen rolle som medproducent af det empiriske materiale. Konsekvensen af erkendelsen af at forskerens blik har betydning for, hvad der bliver synligt (og usynligt) på det empiriske plan betyder, at det bliver vigtigt at gøre klart, hvilket blik der anlægges når informanternes fremstillinger af organisationsforandringernes begrundelser og effekter skal undersøges.

Analysen af det empiriske materiale er foregået med et sociologisk institutionsteoretisk blik. Det betyder, at de begreber som har været styrende for mit blik på materialet kommer fra det kompleks af teorier, som vil udsige noget om organisationers og aktørers forestillinger om omverden og organisation, og som udgør den sociologiske institutionelle teori. Jeg anvender i afhandlingen institutionsbegrebet om institutionaliserede sociale handlemønstre, der reproduceres og tages for givet inden for et afgrænset felt, på en måde, så de fremstår som objektiverede strukturer.

Mine iagttagelsesledende begreber har været institutionaliserede logikker, institutionelle pres, løse koblinger, beslutningsprocesser og legitimitet. De er alle centrale begreber i institutionel teori. Nogle er blevet anvendt mere intensivt end andre, og jeg har anvendt dem både som styrende for mit analytiske blik og som redskaber til at forstå det jeg her efter fik øje på. Når man, som jeg har gjort i afhandlingen, anvender et institutionelt blik, bliver forskelle mellem institutionaliserede idealer og oplevet organisatorisk virkelighed undertiden fremtrædende (Andersen, 1997). Dette indebærer naturligvis ikke en dagsorden der handler om at afsløre organisationer som irrationelle eller hykleriske. Mit ærinde har derimod været at forstå, hvordan den nye NPM-logik har formet handlerummet for biblioteksledere og for personalet på bibliotekerne, og hvordan den bibliotekarprofessionelle identitet og logik som bibliotekarerne (og i et vist omfang bibliotekslederne) har, udfylder og formes i dette handlerum.

I kapitel 3 har jeg skitseret to rationaler nemlig NPM og informations- og videnssamfundet, som har haft en betydning for det organisatoriske liv i den offentlige sektor og i biblioteksvæsenet. Disse to strømninger har sat fokus på ny teknologi, kompetenceudvikling, effektivitet, måling og evaluering og omstillingsparathed. Afhandlingen har vist, at NPM både som rationale, logik og konkrete reformer er et vilkår for de danske folkebiblioteker. Organisationsudvikling har jeg i afhandlingen betragtet som svar på det pres, som NPM-logikken udgør for folkebibliotekerne. Begrebet institutionelle pres er et rummeligt begreb, som både omfatter konkrete regulativer, men som også rummer fremherskende normer og forestillinger om, hvordan verden ser ud, både hos dem der øver presset og hos dem som mærker dette pres. I kapitel 3 har jeg vist, hvordan NPM-rationalet sammen med forestillingen om videns- og informationssamfundet har formet biblioteksloven, og hvordan biblioteksfeltet har tilpasset sig dele af NPM-rationalet. Bibliotekarernes identitet bygger på en logik, som peger på vigtigheden af formidling af viden og kultur og en understøttelse af demokratiet ved en betoning af fri og lige adgang til bøger og andre medier. Men bibliotekarere og ledere i folkebibliotekerne har vist sig særdeles omstillingsparate. Bibliotekerne har uden væsentlig modstand indarbejdet et nyt medieudbud og anerkendt at medierne er ligestillede. Dette har kunnet lade sig gøre, fordi det ikke stred principielt mod den bibliotekariske logik. Den NPM-orienterede tildelelse af udviklingsmidler mødte heller ikke modstand blandt bibliotekarere. Men på andre felter, hvor den traditionelle bibliotekariske logik bliver udfordret (fx synliggjort i diskussionerne om indtægtsdækket virksomhed, og DJØF-ledere i biblioteksfeltet) viste det sig, at NPM-rationalet mødte modstand. På disse områder har der dog kun i begræn-

set omfang været åbne kampe mod NPM-reformerne i væsenet, modstanden har nærmest taget form af en ignorering af fx kravet om bibliotekernes ansvar for en del af finansieringen af det udvidede biblioteksbegreb. Den bibliotekariske logik (som altså delvis bestemmer, hvad der får opmærksomhed blandt bibliotekarer) har betydet, at bibliotekerne ikke i særlig høj grad havde succes med indtægtsdækket virksomhed. Hvad angår muligheden for DJØF-ledere i bibliotekerne, har bibliotekarerne (biblioteksvæsenet) dog taget kampen op og via uddannelse bemægtiget sig legitimitet som ledere.

Kapitel 3 og 4 viste, at bibliotekarerne ikke ønsker at legitimere sig i økonomiske termer, men snarere som en profession, der er rundet af et velfærdsstatsligt oplysningsrationale, og som skal legitimere sig ved at tilbyde alle borgere en mulighed for adgang til viden og kultur. Denne bibliotekariske logik præsenteres sammen med NPM-logikken som iagttagelsesledende begreber i kapitel 4, hvor også bevægelsen fra feltniveau til organisationsniveau diskuteres.

Afhandlingens anden del består af kapitel 5 og 6. Her præsenteres de to cases. Hovedpointen i disse to kapitler er, at der er tale om to meget forskellige udgangspunkter for organisationsforandringer. Afhandlingen drejer sig om både anledninger, begrundelser og forestillinger om forandringer. I kapitel 5 og 6 er det anledningerne til forandringerne, der er i fokus. Det empiriske grundlag for beskrivelserne af de to biblioteker har været ekstremt forskelligt. I Tårnby fandtes der stort set ikke noget skriftligt materiale fra før organisationsforandringerne udover statistikker. Derfor blev beskrivelsen af Tårnby centreret omkring informanternes beskrivelser af skiftet. I Århus var der derimod mange forskellige slags dokumenter, der kunne supplere de interview, jeg selv har foretaget. Kapitel 5 og 6 har således koncentreret sig om, hvordan bibliotekerne har fremstillet situationen i biblioteket omkring organisationsforandringerne. Men det er, som nævnt – pga. den forskellige kildesituation – to meget forskellige slags empirisk materiale, der har fået lov til at ”tale”. Kapitlerne skulle fremhæve forskelligheden, og det har været meningsfuldt at fokusere på forskelligheden mellem de to biblioteker, fordi jeg anlægger et institutionsteoretisk blik på bibliotekerne. Hvis det skal give mening at tale om institutionaliserede logikker, så styrker det min tilgang, at bibliotekerne er forskellige, og at Tårnby er et bibliotek, som før har levet et lidt stille liv uden at gøre noget væsen af sig i biblioteksvæsenet, mens Århus i de sidste mange år har været centralbibliotek, som har haft et image som nyskabende, udviklingsorienteret og effektivt. Således fremstiller informanterne i Tårnby de organisatoriske forandringer som et markant skift,

mens organisationsudviklingen i Århus blot fremstilles som en forandring ud af mange. Desuden er der i Århus på interviewtidspunktet et stærkt fokus på opførelsen af Multi-mediehuset, som overskygger fokus på de organisatoriske forandringer, som skete fire år tidligere. At Tårnby og Århus på trods af deres forskelligheder vælger organisationsopskrifter og fortolker dem forholdsvis ens både på bibliotekar- og lederniveau, er et interessant forskningsresultat. Et resultat som peger hen imod en pointering af, at det handlerum som formes af NPM-logikken er begrænset, at der er institutionelle normer, og logikker som sætter grænser for hvad der kan gøres, - afgrænset af hvad der anses for passende. Fælles for de to biblioteker er således, at de begge har valgt en teamorganisering i forhold til publikumsafdelingerne på hovedbiblioteket. Det indebærer, at de begge fokuserer på udvikling, at topledelsen fokuserer på det strategiske udsyn, og at teamlederne/koordinatorene anses for de rette til at koordinere driften.

Afhandlingens tredje del består af tre tværgående tematiske kapitler, som har skullet besvare spørgsmålene vedrørende *Forestillinger om bibliotekernes behov for forandring og deres forestillinger om egnede opskrifter for biblioteksdrift*. Det er dette spørgsmål der har været styrende for strukturen i kapitlerne. Hvor spørgsmålet om *Mødet mellem NPM-logikken og den bibliotekariske logik i forbindelse med NPM-inspirerede organisationsforandringer i folkebiblioteksfeltet* er blevet belyst på mikroniveau i analysen af begrundelser, forestillinger om teams og beslutningsstrukturen i biblioteket i kapitel 7-9.

Informanternes forestillinger om behovet for forandring har jeg i tråd med den organisationsteoretiske litteratur opdelt i to dele: dels forestillinger om tilpasning til en ændret omverden (ekstern tilpasning) og et behov for en intern omstrukturering (intern integration). Hvad angår ekstern tilpasning har jeg vist, at informanterne oplever at biblioteket er truet på eksistensen og at begrundelserne for forandring først og fremmest formuleres i markedstermer. Materialet og analysen viser, NPM-logikkens rationale om udvikling i forhold til et marked ikke møder modstand. Markedet er blevet en accepteret del af de regler som biblioteket spiller efter, og det er anerkendt, at instrumentet til at overleve på markedet er udvikling. Den nødvendige udvikling, som fremstilles af informanterne, angår ikke blot udbuddet af materialer, men også en omstilling i forhold til kompetencer og holdninger om hvad et bibliotek er. Alle de interviewede grupper er omstillingsparate og accepterer at spille efter NPM-logikkens regler om et mere efterspørgselsstyret bibliotek. Dette tyder på udviklingen af en fælles passendehedslogik hos informanterne.

Det passende at gøre for en biblioteksansat, hvad enten man er leder, mellemlider eller bibliotekar er at facilitere og bidrage til udvikling.

Vedrørende den interne integration betoner ledelsen både i Tårnby og i Århus vigtigheden af fleksibilitet og effektivitet. At komme så langt som muligt med de ressourcer der er til rådighed i systemet. Denne fleksibilitet opnås ifølge lederne fremstilling bl.a. ved at skabe en ensartet organisation, hvor medarbejderne er fleksible. Dette er således en fremtrædende begrundelse for at skabe teams. NPM-logikken bliver i dette forhold udfordret af bibliotekarlogikken. Ledelsens ønske om fleksibilitet sker ifølge bibliotekarne på bekostning af deres faglighed. Analysen viser, at bibliotekarne er åbne og omstillingsparate. Men kun så længe de har deres faglighed i behold. Men analysen viser også, at lederne står i en vanskelig situation. Når der ikke er ressourcer til at gøre bibliotekarne tilfredse, når der helt konkret mangler en bibliotekar i en afdeling, og de der er til rådighed ikke oplever, at de kan eller har lyst til at løfte opgaven, så står man som leder i et krydspres. Et krydspres mellem NPM-logikken og bibliotekarlogikken.

De sidste to kapitler i afhandlingen handler om informanternes forestillinger om egnede opskrifter for biblioteksdrift. I disse to kapitler foretager jeg en afgrænsning, så jeg nu kun fokuserer på det som ovenfor er betegnet som intern omstrukturering eller intern integration. Både i Tårnby og i Århus har man valgt en organisationsform, som er team-baseret. Jeg har i afhandlingen fokuseret på to aspekter af organisationsforandringerne. Nemlig forskelle i opfattelserne af teambegrebet og forskelle i opfattelser af hvordan magtstrukturerne i organisationen er og bør være. Disse to fokuspunkter har illustreret, hvordan forestillingerne om egnede opskrifter for drift i bibliotekerne er forskellige. Som ovenfor beskrevet er det institutionelle blik på et empirisk materiale et forsøg på at få øje på forskelle mellem ideal og virkelighed. Hvis idealet er, at alle personalegrupper i biblioteket danner mening om organisationens organisering på samme måde, så har det været min opgave at pege på, hvorledes bibliotekarlogikken og NPM-logikken i sammenhæng med informanternes placering i organisationen forhindrer den ens meningsdannelse.

Jeg anskuer i afhandlingen teamorganiseringen som en opskrift, der har den egenskab, at den er så rummelig, at den kan indeholde mange fortolkninger. Jeg har vist at teams både i Århus og Tårnby betragtes som uomgængelige, men at de af ledelsen og personalet i biblioteker kun på nogle områder kobles til begrundelserne for forandring. At

teambegrebet ikke kobles til fx forhold vedrørende ekstern tilpasning, er der ikke noget mærkeligt i. Men der findes løse koblinger mellem begrundelser og opskrift, som er interessante. Dette peger på, at det ikke kun er de skitserede organisatoriske problemer, der bestemmer løsningen, men at løsningen i form af teamorganiseringen (opskriften) også bestemmer hvilke områder der problematiseres. Det har vist sig frugtbart at betragte teams som opskrifter, der udover forslag til løsning på organisatoriske problemer også tillægges symbolsk værdi. Opskriften bliver associeret med fremgangsrig og moderne virksomheder, den kan blive et symbol på noget – et nyt organisatorisk greb som bryder med det gamle, og på en eller anden måde hører fremtiden til. Organisationer, som folkebiblioteker er, som jeg har vist i kapitel 3, underlagt stærke normer om kontinuerlig forandring. En organisationsforandring, som medfører fokus på udvikling, strategisk ledelse og teamsamarbejde er i tiden efter bibliotekslovens vedtagelse i 2000 et meningsfuldt svar ifølge særligt lederne på de to biblioteker.

I kapitel 9 har jeg analyseret, hvordan beslutningsstrukturen i biblioteket opfattes af de involverede. Et af afhandlingens resultater er således centreret om informanternes forestillinger vedrørende egnede beslutningsstrukturer i biblioteket. Hovedkonklusionen i kapitel 9 er, at det ideal, som alle fremhæver, er en flad organisk struktur, men at virkeligheden fremstilles forskelligt i de forskellige personalegrupper. Lederne har en opfattelse af, at beslutningsstrukturen virker tilfredsstillende, fordi de har mulighed for at træffe strategiske beslutninger og via teamledere /teamkoordinatorer har en mulighed for en tæt kontakt til husets drift. Bibliotekarerne oplever strukturen som hierarkisk til tider ydmygende og besværliggørende for udøvelsen af fagligt kompetent bibliotekarisk arbejde. Disse opfattelser er ens for lederne i Tårnby og Århus og ligeledes ens for bibliotekarere i Tårnby og Århus. I mellemliderlaget kan man ikke identificere et tydeligt mønster. Både i kapitel 7, 8 og 9 har jeg identificeret mange interne modsigelser. Det er et af afhandlingens væsentlige resultater, både at der findes så mange forskellige og modsatrettede forestillinger om teams, teamledere, begrundelser og struktur, men også at disse modsigelser flere gange i analysen har ledt frem mod nye erkendelser.

Svaret på forskningsspørgsmålet: *Hvordan former institutionaliserede logikker – som hhv. NPM og bibliotekarlogikken - de involveredes forestillinger om planlagte organisatoriske forandrings begrundelser og effekter, og hvordan forløber det konkrete møde mellem disse logikker i biblioteksfeltet, må således være, at logikkerne former de involveredes forestillinger forskelligt, alt efter hvor de er placeret i organisationen.*

Ledernes forestillinger om forandringer er mere præget af NPM-logikken end bibliotekarernes. Dog kan ledernes forestillinger ikke udelukkende knyttes til NPM-logikken. Alle bibliotekets ledere er uddannede bibliotekarer, og det er tydeligt mange steder i det empiriske materiale, at bibliotekslederne har særdeles god føling med de faglige problemstillinger. I beskrivelserne af lederne har jeg undervejs primært betonet NPM-logikken. Og den træder da også tydeligt frem mange steder. Dette, antager jeg, skyldes at ledelse simpelthen er den opgave, som de pågældende skal løse. Desuden kan det skyldes at jeg har interviewet dem som ledere. At det har været passende i interviewssituationen at performe deres lederidentitet. Når dette forbehold er taget, så vil jeg pege på at ledernes forestillinger om forandring er præget af en NPM-logik, som gør, at lederne fokuserer på effektivitet i driften, omstilling og udvikling i forhold til bibliotekernes placering i forhold til andre kulturtilbud og deres rolle og størrelse i kommunen.

Bibliotekarernes traditionelle fagidentitet, som den er beskrevet af Anders Ørom (1993) er under forandring. På den måde er bibliotekarerne i Århus og Tårnby i mange forhold omstillingsparate og udviklingsorienterede. De accepterer de NPM-inspirerede organisationsudviklingsprojekter og de oplevede effekter af dem i vid udstrækning. Men den bibliotekariske logik former deres forestillinger om dem på en anden måde end ledernes. Der hvor den bibliotekariske modstand er tydeligst er dels når de oplever at den forandrede organisation fratager dem muligheden for at udøve deres faglighed på den måde som de selv anser for mest forsvarlig, og når den nye beslutningsstruktur fratager dem indflydelse på strategiske beslutninger. Således kan der både på feltniveau og på organisationsniveau identificeres en bibliotekarprofession, som betragter brugerkontakt, formidling af viden og kultur som det afgørende, samtidig med at professionen ikke principielt øver modstand mod hverken konkurrence, effektivitet eller krav om kontinuerlig fornyelse i biblioteksvæsenet.

## 10.2 Samspillet mellem empiri, dataproduktion og teori

Ovenfor har jeg redegjort for afhandlingens hovedresultater. I det følgende diskuteres samspillet mellem forskningsspørgsmål, det empiriske materiale og dataproduktionens metoder samt den anvendte teori. Denne afhandling består i udgangspunktet af tre byggeklodser, problemstilling, empiri og teori. Problemstillingen afspejler de spørgsmål, som jeg var interesseret i at undersøge og leder dermed videre til valget af empiri og te-

ori. Det valgte forskningsspørgsmål er blevet besvaret med en kombination af empirisk materiale og institutionel teori. Empirien knytter sig til biblioteksfeltet og er produceret med henblik på at belyse det centrale forskningsspørgsmål. Teorien udgør det blik, jeg har ønsket at iagttage feltet ud fra. Den er valgt samtidig med problemstillingen, selvom formuleringen af forskningsspørgsmålet, som det også fremgår i kapitel 2, er omformuleret flere gange undervejs. Med den interaktionistiske tilgang som er anvendt som udgangspunkt for dataproduktionen, kan man argumentere for en fjerde byggeklods, nemlig mig selv. Således har den interaktionistiske tilgang både et ben hos empirien og dataproduktionen, men også som teoretisk tilgang fordi interaktionismen er med til at styrke bevidstheden hos forskeren om det specifikke blik, der lægges på materialet. Der er ingen modsætninger mellem den interaktionistiske tilgang og den institutionelle tilgang. Begge betoner det væsentlige i at fokusere på den sociale kontekst som meningsdannelsen eller den meningsforhandling der finder sted under et interview. Med et institutionelt blik fokuseres på de dele af konteksten, som er institutionaliserede, i dette tilfælde fx på institutionelle logikker og informanternes positioner i organisationen.

Det empiriske materiale, der danner grundlag for analyserne i afhandlingen, består af hovedsagelig af materiale fra de to cases. De to cases er valgt ud fra kriterier om både forskellighed (i størrelse, geografi, image etc.) og enshed (i forhold til organisationsudvikling). Dette har sikret mig en vis bredde i undersøgelsen, om end der naturligvis ikke er tale om et repræsentativt udvalg af biblioteker og heller ikke et materiale, hvis gyldighed lader sig generalisere som det kunne være tilfældet, hvis der var tale om et større kvantitativt studie, hvor flere enheder blev undersøgt. Jeg har i mit begrænsede materiale ikke desto mindre identificeret enslydende holdninger mellem ledere på tværs af de to cases og mellem bibliotekarer på tværs af de to cases på trods af deres forskellige udgangspunkter. Derfor kan undersøgelsen alligevel have interesse for andre end ledelsen i Tårnby og Århus. NPM er til stede som institutionaliseret logik i alle dele af biblioteksvæsenet (og i den offentlige sektor generelt) og afhandlingens analyser af, hvordan denne logik dels former de konkrete muligheder, som bibliotekerne har, og dels hvordan den former bibliotekarlogikken på de to biblioteker, er af almen interesse.

Beslutningen om at udføre casestudier har været meningsfuld som led i min forskningsstrategi, fordi forandringernes kontekst spiller en rolle. Det ville ikke have været muligt og ej heller formålstjenligt at studere forestillinger om forandringer på andre måder end ved casestudier. Igennem hele undersøgelsen har det vist sig, at det enkelte biblioteks



historie og andre lokale forhold har været afgørende for at forstå de forestillinger, de involverede har givet udtryk for. Netop interessen for at forstå, hvad der foregår på det enkelte bibliotek og hos de involverede medarbejdere, gør valget af casestudiet relevant som metode. Den interaktionistiske tilgang til materialet og den socialkonstruktivistiske epistemologi betyder at jeg ikke søger at afdække årsagssammenhænge men at søge og forstå hvordan et organisationsudviklingsprojekt bliver et svar på bibliotekets udfordringer. I denne forståelsesproces spiller den institutionelle teori en væsentlig rolle.

Som det fremgår af kapitel 2, er institutionel teori ikke én sammenhængende teori, men mange bidrag, fra mange forfattere over lang tid. Dette betyder at jeg i afhandlingen anvender flere mindre teori-elementer, som dog har det tilfælles, at de fokuserer på institutionaliserede betingelser for handlinger. Hvor den institutionelle teori kommer til kort, har jeg imidlertid anvendt andre teorier.

Udover bidrag fra institutionel teori har jeg desuden anvendt enkelte bidrag som kommer fra en mere systemteoretisk tilgang sammen med enkelte begreber fra teori om meningsdannelse og diskursanalyse. Man kan derfor sige, at jeg har anvendt en eklektisk tilgang i det teoretiske blik. Denne eklektisme er primært inspireret af Alvesson & Kärreman (2005), som anbefaler, at man teoretisk ”søger videre”, hvis man ikke kan forklare, det man ser med den indledende teori. De systemteoretiske bidrag i afhandlingen er primært anvendt i forbindelse med problemstillinger, der vedrører fremkomsten af NPM-filosofien i den offentlige sektor. De har suppleret Klausens mere institutionelle tilgang til analysen af NPM-filosofiens betydning for udviklingen af den offentlige sektor (Klausen, 2001, 2005). De systemteoretiske bidrag til afhandlingen har sat fokus på, hvordan de offentlige reformer anvender bestemte koder i italesættelsen af problemer og løsninger i den offentlige sektor. De har således sammen med den institutionelle teori om logikker inspireret mig til at søge at identificere betydningen af forskellige udgangspunkter og positioner i forståelsen af, hvad der sker på bibliotekerne i forbindelse med organisatoriske forandringer. Her har også begrebet meningsdannelse spillet en rolle. Både den institutionelle teori og systemteorien og teorien om meningsdannelse er velegnede til at arbejde socialkonstruktivistisk med. Med et systemteoretisk begreb vil man sige, at de understøtter anden ordens iagttagelser. Kombinationen af flere mindre teoribidrag har således understøttet arbejdet med at opløse mysterier og tilsyneladende paradokser uden at forfalde til at mistænkeliggøre eller udråbe ledere og bibliotekarere som irrationelle eller hykleriske.

Konsekvensen af at fokusere på *forestilling om forandringer* i stedet for at fokusere på forandringsprocesser eller organisationsudvikling har betydet, at jeg har været nødt til at foretage hovedparten af analyserne på mikroniveau. For at undersøge forestillinger er det ikke nok at fokusere på feltniveauet. Traditionel forskning med institutionelt perspektiv foregår på feltniveau af den grund, at institutioner ofte er delt af aktørerne i feltet. Det institutionelle er ikke privat, men netop delt ellers ville man ikke kunne tale om institutionalisering. Men når mikroniveauet som i denne afhandling må blive genstand for analyse, er det nødvendigt at supplere det institutionelle perspektiv dels med en tydelig socialkonstruktivistisk videnskabsteori, og dels at supplere den institutionelle teori med andre teorier altså en eklektisk tilgang. I denne afhandling har jeg således som ovenfor nævnt ladet mig inspirere af både begreber fra diskursteori, systemteori og teori om meningsdannelse. Ligeledes har jeg anvendt begreber fra flere dele af den institutionelle teori. Jeg har således ikke lagt mig fast på fx nyinstitutionel teori eller skandinavisk institutionalisme, men anvendt begreber og teoridannelser fra begge retninger. De teoretiske begreber har således suppleret hinanden og tilsammen kunnet danne rammen om en analyse af lederes, mellemlederes og bibliotekarers forestillinger om forandringer.

### 10.3 Perspektivering

Denne afhandling sætter fokus på de institutionaliserede begrænsninger og muligheder, som opleves af ledere, mellemledere og bibliotekarere på danske folkebiblioteker, der står i en NPM inspireret omstruktureringsproces. Afhandlingen viser via sit fokus på forestillinger, sit socialkonstruktivistiske udgangspunkt og institutionsteoretiske blik på materialet noget andet, end den eksisterende forskning indtil nu har vist. Ved at fokusere på hvorledes aktørerne oplever deres handlerum, er det blevet tydeligt at ledere og bibliotekarere ikke oplever organisationsforandringerne på samme måde og ikke oplever samme handlerum under de nye strukturelle betingelser.

Denne afhandling bidrager til det sociologisk orienterede forskningsfelt på flere måder. Dels ved at insistere på at viden om aktørernes forestillinger er afgørende for at forstå og kunne agere målrettet i det bibliotekariske felt. Der er nemlig ganske forskellige forestillinger om, hvad der er vigtigt og ikke vigtigt i bibliotekernes forandringsprocesser på spil i de forskellige aktørgrupper. Og disse forestillinger har effekt – uanset hvor re-

levante eller rimelige de måtte forekomme. Her kan både ledere og bibliotekarer lære noget. For lederne synliggøres mulighederne for at kunne inddrage menige bibliotekarer i forandringsprocesser uden konflikter eller modstand bestemt af viden om og forståelse af deres oplevelse af, hvor omfattende deres handlerum er og bliver under nye strukturelle betingelser. For de menige bibliotekarer synliggør afhandlingen de vanskelige krydspres, som ledere befinder sig i under de krævede omstillingsprocesser.

Dels bidrager afhandlingen i en organisationsteoretisk kontekst. Afhandlingen illustrerer et konkret og indholdsmættet eksempel på, hvordan et traditionelt fag som bibliotekarfaget søger at manøvrere og overleve som profession under nye udfordringer. Analysen har således åbnet for muligheden for at arbejde videre med begrebet institutionelle logikker som teoretisk begreb inden for biblioteksforskningen. Mit bidrag til teorien om institutionelle logikker og de dertilhørende strategier som et felt anvender i dette møde er, at man i biblioteksvæsenet ikke gør modstand på en konfrontatorisk måde, men at bibliotekarerne muligvis med accept fra kommunalpolitikerne vælger at se bort fra de dele af NPM, som ikke passer til den bibliotekariske logik. Dette er et forskningsområde, som det ville være interessant at undersøge mere i dybden. Afhandlingen bidrager således til en teori om, hvordan folkebiblioteket moderniseres og er til stadig diskussion, men fastholder bestemte kendte træk - og at bibliotekarerne er dem der udgør den kontinuerede røde tråd i bibliotekernes udvikling - en kernekompetence af faglighed.

Og endelig bidrager afhandlingen til ny viden ved at nuancere og give en indholdsmæssig præcisering af eksisterende forestillinger om folkebiblioteksfeltet som relativt homogent (Se fx Jochumsen og Hvenegaard Rasmussen 2006b, Audunson 2001). Min afhandling har vist, at den bibliotekariske professionsidentitet er i forandring, en forandring der præger både ledere, lov og styrelse. Denne forandring har betydet, at bibliotekaridentiteten i betydelig grad har optaget elementer af den fremherskende NPM-logik, samtidig med at elementer af den traditionelle bibliotekar identitet er bevaret. Så trods de meget store forandringsprocesser feltet har været udsat for, er feltet måske i dag mindst lige så homogent som tidligere blot med et andet indhold.

### *10.3.1 Afhandlingens praktiske perspektiver*

Arbejdet med at udvikle bibliotekerne organisatorisk vil utvivlsomt fortsætte i de kommende år. Denne afhandling har forhåbentligt potentiale til at bevidstgøre ledere om, hvordan disse forandringer vil blive opfattet af personalet. Afhandlingens resultater vi-

ser, at bibliotekarer generelt er omstillingsparate og villige til at udvikle både kompetencer og arbejdsområder. Men når der anvendes NPM-inspirerede opskrifter, har afhandlingen vist, at bibliotekarlogikken kan betyde, at bestemte forandringer modtages mere åbent end andre. Biblioteksledere bør indtænke bibliotekarlogikken i arbejdet med organisationsudvikling fremover. Et folkebiblioteks beslutningsstrukturer bør ikke udelukke bibliotekarer fra alle beslutningsprocesser vedrørende det strategiske arbejde. De gamle hierarkier, hvor afdelingsledere var en del af ledelsen sikrede bibliotekarerne denne indflydelse, fordi afdelingslederen sad i ledelsen, som afdelingens repræsentant. De nye hierarkier opleves som mere uretfærdige, fordi bibliotekarerne ikke længere har denne repræsentant. Det gælder således om at finde løsninger, hvor både NPM-logikken og bibliotekarlogikken kan tilfredsstilles. Denne afhandling bidrager til praksisfeltet ved at beskrive, hvor bibliotekarlogikken er tilfredsstillet, og hvor den ikke er – med udgangspunkt i de to valgte cases. Afhandlingen peger desuden på vigtigheden af at forstå, hvor forskelligt de moderne opskrifter ord som team, teamleder, selvledelse kan opfattes, og hvordan meningstilskrivelsen af begreberne former de involveredes forestillinger om, hvad det er der foregår i organisationen.

Denne afhandling har beskæftiget sig med forestillinger om organisationsudvikling. Et tilsvarende studie af organiseringen af folkebibliotekernes faglige sider den såkaldte biblioteksudvikling ville kunne nuancere billedet. Sådan som afhandlingens resultater fremtræder nu, tyder det på, at bibliotekets brugerrettede udviklingsprojekter ikke er i konflikt med bibliotekarlogikken i samme grad som organisationsudviklingen. Det vil et fremtidigt forskningsprojekt kunne afklare.

Til slut vil jeg pege på vigtigheden af at have blik for modsigelser, når man arbejder med at forstå forandringsprocesser på et mikroniveau. Modsigelsernes betydning har for mig været særdeles vigtig. Meget institutionel forskning har, som jeg har skrevet flere steder, været præget af en erkendelsesinteresse i retning af at ville afsløre organisationer som modsigelsesfyldte og irrationelle. Fx når man opdager at begrundelser for forandringer går i mange forskellige retninger og ikke anvendes konsistent. Men de modsætninger, som man som forsker støder på i mødet med det empiriske materiale og de mennesker der interviewes, er måske dem, der kan lede frem til nye erkendelser. Således er modsigelsernes betydning udgangspunktet for forståelser – ikke forklaringer eller for dømmelser.







## 11 Referencer

- Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2005). At arbejde med mysterier og sammenbrud: Empirisk materiale som kritisk samtalepartner i teoriudvikling. I: M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (Eds.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv: Interview, observationer og dokumenter* (pp. 121-144). København: Hans Reitzels forlag.
- Andersen, N. A. (1999). *Diskursive analysestrategier : Foucault, Kosselleck, Laclau, Luhmann*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Andersen, N. A., & Born, A. W. (2001). *Kærlighed og omstilling : Italesættelsen af den offentligt ansatte*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Andersen, N. A., & Thygesen, T. N. (2004). Styring af styringsværktøjer. *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 85(1), 28-37.
- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Anderson, M., & Skot-Hansen, D. (1994). *Det lokale bibliotek : Afvikling eller udvikling*. København: Danmarks Bibliotekesskole og Udviklingscenteret for folkeoplysning og voksenundervisning.
- Audunson, R. (1996). Change processes in public libraries : A comparative project within an institutionalist perspective. (PhD, Oslo Universitet, Department of Political Science).
- Audunson, R. (1999). Between professional field norm and environmental change impetuses : A comparative study of change processes in public libraries. *Library & Information Science Research*, 21(4), 523-552.
- Audunson, R. (2001). Folkebibliotekernes rolle i en digital fremtid: Publikums, politikernes og bibliotekarenes bilder. I: R. Audunson, & N. Lund (Eds.), *Det siviliserte informasjonsamfunn: Folkebibliotekernes rolle ved inngangen til en digital tid* (pp. 206-224). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Audunson, R. (2005). The public library as a meeting-place in a multicultural and digital context: The necessity of low-intensive meeting-places. *Journal of Documentation*, 61(3), 429-441.
- Audunson, R., & Lund, N. (Eds.). (2001). *Det siviliserte informasjonssamfunn: Folkebibliotekenes rolle ved inngangen til en digital tid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (1999). *Organisationsteori: Struktur, kultur, prosesser*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Beck, U., Giddens, A., & Lash, S. (1994). *Reflexive modernization*. Stanford: Stanford University Press.
- Bibliotekarforbundet. (1994). Bibliotekarforbundets generalforsamling. særnummer. *Bibliotek 70*.
- Bibliotekarforbundet (1998) Bibliotekarere kan mange stillinger. København: Bibliotekarforbundet (Pjece)
- Biblioteksstyrelsen. (2004). *Udviklingen i folkebibliotekernes virksomhed og økonomi 1994-2002 : Med særligt henblik på evaluering af lov om biblioteksvirksomhed (2000)* Lokaliseret 13.02.2009, <http://www.bs.dk/publikationer/andre/udviklingen/pdf/udviklingen.pdf>
- Biblioteksstyrelsen. (2006). *Fra information til viden : Biblioteksstyrelsens oplæg til strategi for dansk biblioteksudvikling*. Lokaliseret 07.01.2006, <http://www.bs.dk/publikationer/rapporter/strategi/index.htm>
- Biblioteksstyrelsen. (2009). *Udviklingspuljen*. Lokaliseret 02.05.2009, <http://www.bs.dk/content.aspx?itemguid={CE97A95E-6069-45EA-A32A-7535F1A0E6FB}>



- Biblioteksstyrelsen, & Ziirsén Research. (2004). *Virker loven efter hensigten? : Evaluering af implementeringen af lov om biblioteksvirksomhed*. Lokaliseret 15.12.2005, <http://www.bs.dk/showfile.aspx?IdGuid={D9A1F814-E6CD-4958-A9D6-0ADDFE90675C}>
- Borum, F. (1997). *Strategier for organisationsændring*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Bourdieu, P. (1995). *Distinktionen - en sociologisk kritik af dømmekraften*. Oslo: Det lille Forlag.
- Bramming, P., & Frandsen, C. M. (2003). *Iagttagelsens praksis - strategi for udvikling og kompetence*. København: Samfundslitteratur.
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations* (2. udg.). Oslo: Abstrakt.
- Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2005). Inte bara mode. att skapa organisationer i offentlig sektor. I: T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (Eds.), *Modernisering av offentlig sektor: Udfordringer, metoder og dilemmaer* (2. udg., pp. 82-95). Oslo: Universitetsforlaget.
- Brücker, T., & Høy, E. (2003). New public management: Udfordring eller trussel? *Bibliotekspressen*, (1), 6-9.
- Busch, T., Vanebo, J. O., Klausen, K. K., & Johnsen, E. (Eds.). (2005). *Modernisering av offentlig sektor: Udfordringer, metoder og dilemmaer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, S., & Kreiner, K. (1991). *Projektledelse i løst koblede systemer*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. I: B. Czarniawska, & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 12-48). Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.). (1996). *Translating organizational change*. Berlin, New York: Walter De Gruyter.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.). (2003). *The northern lights : Organization theory in Scandinavia*. København: Liber.
- Dahler Larsen, P. (1998). Evaluering, legitimitet og inkonsekvens. *Den Ny Verden*, 1(1), 57-74.
- Dahler Larsen, P. (1998). *Den rituelle refleksion: Om evaluering i organisationer*. Odense: Odense Universitetsforlag.
- Dahler Larsen, P. (2005). Dokumenter som objektiveret social virkelighed. I: M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (Eds.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv* (pp. 235-254). København: Hans Reitzels Forlag.
- Dahlkild, N. (2006). *Åbningen af biblioteksrummet - de formative år i danske folkebibliotekers arkitektur i det 20. århundredes første halvdel*. (PhD, Danmarks Biblioteksskole).
- Damm, M. *Biblioteksforeningens formands mundtlige beretning 2000*. Lokaliseret 17.02.2006, <http://www.dbf.dk/Default.aspx?ID=370>
- Danmarks Biblioteksforening. (2006). *Danmarks biblioteksforening - sammenligning over år - bloktilskudsundersøgelse 2004*. Lokaliseret 17.02.2006, <http://www.dbf.dk/Default.aspx?ID=1185>
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. I: R. Greenwood, C. Olivier & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 49-77). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. I: W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 63-82). Chicago: University of Chicago Press.
- Dybkjær, L., & Christensen, S. (1994). *Rapport fra udvalget om "informationssamfundet år 2000"*. Forskningsministeriet.

- Dyrbye, M., Svane-Mikkelsen, J., Lørring, L., & Ørum, A. (2005). *Det stærke folkebibliotek: 100 år med Danmarks Biblioteksforening*. København: Danmarks Biblioteksforening og Danmarks Biblioteksskole.
- Elkjær, B. (2001). The learning organization : An undelivered promise. *Management Learning*, 32(4), 437-452.
- Elkjær, B., & Lysgaard, A. (2002). *Med læreprocessens blik -en undersøgelse af konsulentprojekter i mindre virksomheder* (2. udg.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Emerek, L. (2001). At skrive bibliotekshistorie. I: R. Audunson, & N. Lund (Eds.), *Det civiliserte informasjonssamfunn: Folkebibliotekernes rolle ved inngangen til en digital tid* (pp. 88-117). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Emerek, L. (2006). Indledning. I: L. Emerek, C. Hvenegaard Rasmussen & D. Skot-Hansen (Eds.), *Folkebiblioteket som forvandringsrum: Perspektiver på folkebiblioteket i kultur og medielandskabet* (pp. 6-10)
- Emerek, L., Hvenegaard Rasmussen, C., & Skot-Hansen, D. (Eds.). (2006). *Folkebiblioteket som forvandringsrum: Perspektiver på folkebiblioteket i kultur og medielandskabet*. København: Danmarks Biblioteksforening og Danmarks Biblioteksskole.
- Esmark, A., Bagge Laustsen, C., & Andersen, N. A. (Eds.). (2005). *Socialkonstruktivistiske analysesstrategier* Roskilde Universitetsforlag.
- Esmark, A., Bagge Laustsen, C., & Andersen, N. A. (2005). Socialkonstruktivistiske analysestrategier - en introduktion. I: A. Esmark, C. Bagge Laustsen & N. A. Andersen (Red.), *Socialkonstruktivistiske analysestrategier* (pp. 7-30). Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Evald, P. (1993). Team-organisering og integrerede arbejds gange - ny teknologi og nye formidlingsformer i danske folkebiblioteker. *Biblioteksarbejde*, (39), 77-87.
- Evald, P. (2007). Organisations og systemudvikling i folkebibliotekerne 1900-2000. *Dansk Biblioteksforskning*, 3(1), 17-30.
- Hansson, J. (2004). The social legitimacy of library and information studies: Reconsidering the institutional paradigm. I: B. Rayward (Red.), *Aware and responsible : Papers of the nordic-international colloquium on social and cultural awareness and responsibility in library, information and documentation studies* (pp. 49-69). Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Hansson, J. (2006). Just collaboration or really something else. *Library Trends*, 54(4), 549-568.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisajonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Hedemark, Å, Hedman, J., & Sundin, O. (2005). Speaking of users: On user discourses in the field of public libraries. *Information Research*, 10(2)
- Holm Pedersen, T. (2000). Det improviserende bibliotek. *Bibliotekspressen*, (22), 733.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsændringer og forandringsledelse*. København: Samfundslitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisationer fungerer*. København: Hans Reitzels forlag.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisationer fungerer* (2. udg.). København: Hans Reitzels forlag.
- Jansen, K. I. (2008). Hovedbiblioteket på kamillevej fejrer 25 års jubilæum. *Glemmer Du: Tårnby Kommunes Lokalhistoriske Tidsskrift*, 2, 3-10.
- Jarlov, S., & Melander, P. (2005). Statens økonomistyringsdiskurs - forklædte managementreformer, velafrettet ledelsesretorik og indkapslet arbejdspraksis. I: T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (Eds.), *Modernisering av offentlig sektor* (pp. 107-128). Oslo: Universitetsforlaget.

- Jensen, A. K. (2001). Lovens indhold. I: Biblioteksstyrelsen (Red.), *Biblioteksårbog 2000* (pp. 12-17). Biblioteksstyrelsen:
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects and institutionalism. I: W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 143-163). Chicago: The University of Chicago Press.
- Jochumsen, H., & Hvenegaard Rasmussen, C. (2006a). Bibliotekets bruger: Fra klienter til forandringsagenter. I: Emerek, L., Hvenegaard Rasmussen, C., & Skot-Hansen, D. (red.). (2006). *Folkebiblioteket som forandringsrum: Perspektiver på folkebiblioteket i kultur og medielandskabet*. København: Danmarks Biblioteksforening og Danmarks Biblioteksskole.
- Jochumsen, H., & Hvenegaard Rasmussen, C. (2006b). *Folkebiblioteket under forandring: Modernitet, felt og diskurs*. København: Danmarks biblioteksforening og Danmarks Biblioteksskole.
- Johannsen, C. G. (2003). *Mod betaling... : Erfaringer med betalbare ydelser i danske folkebiblioteker 2000-2003*. København: Biblioteksstyrelsen.
- Johannsen, C. G., & Kajberg, L. (Eds.). (2005). *New frontiers in public library research*. Lanham, ML: Scarecrow Press.
- Johannsen, C. G., & Pors, N. O. (2001). *Ledere og ledelse i danske biblioteker*. Frederiksberg: Bibliotekarforbundet.
- Johannsen, C. G., & Pors, N. O. (2002). *Udfordringer og forandringer*. København: Danmarks Biblioteksforening.
- Järvinen, M. (2005). Interview i en interaktionistisk begrebsramme. I: M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (Eds.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv : Interview, observationer og dokumenter* (pp. 27-48). København: Hans Reitzels forlag.
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (Eds.). (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv : Interview, observationer og dokumenter*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jørgensen, M. W. & Phillips, L. (1999) *Diskursanalyse som teori og metode*. København: Samfundslitteratur Roskilde Universitetsforlag
- Kann-Christensen, N. (2006). At trække på samme hammel - formål og indsatsområder for to udviklingspuljer i Danmarks biblioteksvæsen. *Dansk Biblioteksforskning*, (2), 31-42.
- Kann-Christensen, N., & Pors, N. O. (2004). The legitimacy of public libraries: Cross-pressures and change processes. *New Library World*, 105(1204/1205), 330-336.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge for organizational change : How companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press.
- Klausen, K. K. (1996). *Offentlig organisation, strategi og ledelse*. Odense: Odense Universitetsforlag.
- Klausen, K. K. (2001). *Sku' det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige*. København: Børsens Forlag.
- Klausen, K. K. (2005). Fra public administration over new PA til NPM - en fortolkningsramme for reformer. I: T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (Eds.), *Modernisering av offentlig sektor: Udfordringer, metoder og dilemmaer* (2. udg., pp. 53-69). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kolind, L. (2000). *Vidensamfundet : Dagsorden for danmark i det 21. århundrede*. København: Gyldendal.
- Kotter, J. P. (1997). *I spidsen for forandringer*. København: Peter Asschenfeldts nye forlag.
- Kvale, S. (1997). *InterView: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lov Nr. 1100 Af 22/12/1993 Lov Om Folkebiblioteker m.v. (1993).

- Lov Nr. 340 Af 17/05/2000 Lov Om Biblioteksvirksomhed, (2000).
- Maaløe, E. (2002). *Casestudier af og om mennesker i organisationer : Forberedelse, feltarbejde, generering, tolkning og sammendrag af data for eksplorativ integration, test og udvikling af teori*. [København]: Akademisk forlag.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions : The organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- March, J. G. (1995). *Fornuft og forandring: Ledelse i en verden beriget med uklarhed*. København: Samfundslitteratur.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organisations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83, 340-363
- Mik-Meyer, N., & Järvinen, M. (2005). Indledning: *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. I: M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (Eds.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv : Interview, observationer og dokumenter* (pp. 9-26). København: Hans Reitzels forlag.
- Nellemann Konsulenterne. (2001). *Hovedbiblioteket i Århus: Organisationsudvikling. (Upubliceret rapport)*.
- Niegaard, H. (2004). Rosenrød lovevaluering? *Danmarks Biblioteker*, (5)
- Nielsen, K. (Red.). (2005). *Institutionel teori : En tværfaglig introduktion*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Nielsen, K. (2005). Institutioner og adfærd: Vaner, rutiner, regler og normer. I: K. Nielsen (Red.), *Institutionel teori : En tværfaglig introduktion* (pp. 181-214). Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- Nilsson, S. (2002). Nästa generation - scenarier för bibliotekens utveckling. *Viden Om*, (1), 3-4.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223.
- Pors, N. O. (2004). *Ledere og ledelse i danske folkebiblioteker*. Frederiksberg: Bibliotekarforbundet.
- Pors, N. O. (2005). *Mellem identitet og legitimitet : Forandringer, kultur og ledelse i danske folkebiblioteker*. København: Danmarks Biblioteksskole.
- Pors, N. O. (2006). Organisationsopskrifter og folkebibliotekerne. *Dansk Biblioteksforskning*, 2(1), 5-15.
- Pors, N. O. (2007). *Ledere og ledelse i danske biblioteker*. København: Bibliotekarforbundet.
- Pors, N. O. (2007). *Strategi, værdi og kvalitet. bind 1 teorier*. København: Danmarks Biblioteksforening.
- Pors, N. O., & Johannsen, C. G. (2002). Job satisfaction and motivational strategies among library directors. *New Library World*, 103(6), 199-208.
- Pors, N. O., & Johannsen, C. G. (2003). Library directors under cross-pressure between new public management and value-based management. *Library Management*, 24(1/2), 51-60.
- Pors, N. O., & Moring, C. (2006). Rationality, information literacy and student information behaviour. *Proceedings of the 14th BOBCATSSS Symposium*, Tallinn, Estonia. 384-394.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Qvortrup, L. (2000). *Det hyperkomplekse samfund: 14 fortællinger om informationssamfundet* (2. udg.). København: Gyldendal.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2005). The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3), 351-384.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusindårsskiftet*. Bergen: Fakkbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

- Schein, E. (1994). *Organisationskultur og ledelese* (2. udg.). Holte: Valmuen.
- Schreiber, T. (2006). Bibliotekarprofessionen siden 1960'erne. I: T. Schreiber, & H. Elbeshausen (Eds.), *Bibliotekarerne. en profession i et felt af viden, kommunikation og teknologi* (pp. 15-47). København: Samfundslitteratur.
- Schreiber, T., & Elbeshausen, H. (Eds.). (2006). *Bibliotekarerne. en profession i et felt af viden, kommunikation og teknologi*. København: Samfundslitteratur.
- Schultz, K. (2003). *Organisatoriske forandringer: Fra hovedbibliotek til multimediehus Masteropgave, Syddansk Universitet*
- Schultz, M. (1990). *Kultur i organisationer : Funktion eller symbol*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Scott, R. (2001). *Institutions & organizations*. Thousand Oaks; London, New Delhi: Sage.
- Scott, R. (2006). *Approaching adulthood: The maturing of institutional theory*. Unpublished manuscript.
- Simon, H. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* The Free Press.
- Skot-Hansen, D. (2001). Folkebiblioteket i civilsamfundet - civilsamfundet i folkebiblioteket. I: R. Audunson, & N. Windfeld Lund (Eds.), *Det siviliserte informasjonssamfund : Folkebibliotekernes rolle ved inngangen til en digital tid* (pp. 45-62)
- Skouvig, L. (2006). Hvordan bibliotekaren opstod - et historisk perspektiv på bibliotekarprofessionen i danmark i perioden 1880-1920. I: T. Schreiber, & H. Elbeshausen (Eds.), *Bibliotekarerne. en profession i et felt af viden, kommunikation og teknologi* (pp. 47-76). København: Samfundslitteratur.
- Sørensen, B. (2000). Biblioteksloven som hegnsplæ : CulturCronik. *Søndag Aften*, (juni 2000)
- Staunæs, D., & Søndergaard, D. (2005). Interview i en tangotid. I: M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (Eds.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv* (pp. 49-72). København: Hans Reitzels forlag.
- Styregruppen for Lovevaluering. (2004). *Evaluering af lov om biblioteksvirksomhed : Sammenfatning*. Lokaliseret 09.12.2005, <http://www.bs.dk/publikationer/andre/lovevaluering/index.htm>
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, (50), 35-67.
- Sundin, O. Informationskompetence, ict og bibliotekarers professionelle ekspertise I: T. Schreiber, & H. Elbeshausen (Eds.), *Bibliotekarerne. en profession i et felt af viden, kommunikation og teknologi* (pp. 77-96). København: Samfundslitteratur.
- Vision for Tårnby Kommunebiblioteker, (2006). Lokaliseret 13.02.2009, <http://taarnbybib.dk/965>
- Thorhauge, J. (2004). Men ikke alt er rosenrødt. *Nyt Fra Nyhavn*, (2), 26-28.
- Thornton, P., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, P., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. I: R. Greenwood, C. Olivier, K. Sahlin-Andersson & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 99-129). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage.
- Udvalget om Bibliotekerne i Informationssamfundet UBIS. (1997). *Betænkning om bibliotekerne i informationssamfundet* Kulturministeriet.

- Vikkelsø, S., & Vinge, S. (2004). Optimeringsparadigmet og dets begrænsning. I: S. Vikkelsø, & S. Vinge (Eds.), *Hverdagens arbejde og organisering i sundhedsvæsenet* (pp. 23-42). København: Handelshøjskolens Forlag.
- Weber, K., & Glynn, M. A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639-1660.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations: Foundations for organizational science*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Yin, R. K. (1993). *Case study research: Design and methods* Sage.
- Zetterlund, A. (2004). At utvärdera i praktiken : En retrospektiv studie av tre program för lokal folkbiblioteksutveckling. (PhD., Valfrid).
- Ørom, A. (1993). Bibliotekariske identiteter, formidlingsarbejde og arbejdsorganisering. *Biblioteksarbejde* (39), 37-43
- Århus Kommunes Biblioteker. *Forvandlingsrum*. Lokaliseret 02.12.2009, <http://www.aakb.dk/sw602.asp>
- Århus Kommunes Biblioteker. *Porteføljesekretariatet*. Lokaliseret 02.12.2009, <http://www.aakb.dk/graphics/user/HB/Portefoljesekretariat.doc.pdf>
- Århus Kommunes Biblioteker. (2000). *Visionen for århus kommunes biblioteker*. Århus: Århus Kommunes biblioteker.
- Århus Kommunes Biblioteker. (2001). I: Hapel R. (Red.), *Årsberetning 2000: Og nye mål 2001*
- Århus Kommunes Biblioteker. (2002). I: Hapel R. (Red.), *Årsberetning 2001*
- Århus Kommunes Biblioteker. (2003). I: Hapel R. (Red.), *Årsberetning 2002*
- Århus Kommunes Biblioteker. (2004). I: Hapel R. (Red.), *Årsberetning 2003*
- Århus Kommunes Biblioteker. (2005). I: Hapel R. (Red.), *Årsberetning 2004*
- Århus Kommunes Biblioteker. (2006). I: Hapel R. (Red.), *Årsberetning 2005*



## Liste over forkortelser

B-Å	Bibliotekar fra Århus
BF	Bibliotekarforbundet
BS	Biblioteksstyrelsen
B-T	Bibliotekar fra Tårnby
BOB	Bibliotek og Borgerservice (Århus)
F-Å	Forvaltningschef fra Århus
F-T	Forvaltningschef fra Tårnby
HB	Hovedbibliotek
L-Å	Leder fra Århus
L-T	Leder fra Tårnby
M-Å	Mellemlider fra Århus
M-T	Mellemlider fra Tårnby
NPM	New Public Management
TKB	Tårnby Kommunes Biblioteker
UBIS	Udvalget om Bibliotekerne i Informationssamfundet
ÅKB	Århus Kommunes Biblioteker





## Bilag

<b>Bilag 1: Interviewguides Tårnby</b> .....	233
Spørgeramme til interview med F-T.....	233
Spørgeramme til første interview med Bibliotekschef Tårnby.....	234
Spørgeramme til andet interview med Bibliotekschef Tårnby .....	235
Spørgeramme til interview med øvrige L-T (2 interview) .....	236
Spørgeramme til interview med M-T (3 interview) .....	237
Spørgeramme til gruppeinterview med B-T (3 interview) .....	238
<b>Bilag 2: Interviewguides Århus</b> .....	239
Spørgeramme til interview med F-Å .....	239
Spørgeramme til første interview med Bibliotekschef Århus .....	241
Spørgeramme til andet interview med Bibliotekschef Århus .....	243
Spørgeramme til interview med øvrige L-Å (2 interview) .....	245
Spørgeramme til interview med M-Å (3 interview) .....	247
Spørgeramme til gruppeinterview med Å-T (3 interview) .....	249
<b>Bilag 3: Tårnbys organisationsdiagram 2003</b> .....	251
<b>Bilag 4: Århus' organisationsdiagram 2001</b> .....	252



## **Bilag 1: Interviewguides Tårnby**

Spørgeramme til interview med F-T.

### **1. tema: Historien.**

Hvordan opstod strukturændringen og organisationsudviklingsprojektet på Tårnby bibliotek? Hvordan blev disse ændringer begrundet? Hvordan vurderer du begrundelserne?

Hvad var det for nogle problemer som organisationsudviklingsprojektet skulle løse?

Hvordan blev det afgjort hvilke problemer der skulle tages op? Hvordan formuleredes disse problemer? Var der andre problemer som ikke blev taget op?

Hvad er det bedste og værste ved historien om organisationsændringen på Tårnby Kommunes biblioteker?

### **2. tema: Biblioteket i Tårnby kommune**

Hvordan er biblioteket placeret i forhold til kommunen?

Hvilken betydning mener du biblioteket har for lokalsamfundet?

Hvad kunne biblioteket gøre bedre?

Hvor kan du registrere forbedringer/forværringer siden organisationsudviklingsprojektet?

Hvordan ligger biblioteket i kommunen i forhold til de andre institutioner i din forvaltning mht. effektivitet og autonomi?

## Spørgeramme til første interview med Bibliotekschef Tårnby

Fortæl om hvordan du blev ansat på Tårnby bibliotek

Beskriv hvad organisationsændringen består i. (hvad er forskellen på team og afdeling)

Hvordan opstod strukturændringen og organisationsudviklingsprojektet på Tårnby bibliotek? Hvordan blev disse ændringer begrundet? Hvordan vurderer du begrundelserne?

Hvad var det for nogle problemer som organisationsudviklingsprojektet skulle løse? Hvordan blev det afgjort hvilke problemer der skulle tages op? Hvordan formuleredes disse problemer? Var der andre problemer som ikke blev taget op?

Hvorledes blev projektet præsenteret og modtaget af medarbejdergruppen?

Hvordan vil du karakterisere personalegruppen?

Hvordan spiller personalegruppens sammensætning og karakteristika ind på projektets planlægning og udførelse?

Hvordan har strukturen konkret påvirket dagligdagen på biblioteket?

- Effektiviseringer
- Ændringer som brugerne kan mærke
- Ændringer som medarbejderne mærker fx motivation arbejdsglæde, stress eller?

Hvad har du af planer, visioner og idealer for fremtiden? Hvordan skal de føres ud i livet? Hvem er de til for?

Synliggørelse af projektet?

## Spørgeramme til andet interview med Bibliotekschef Tårnby

Hvordan har strukturen konkret påvirket dagligdagen på biblioteket?

- Effektiviseringer
- Ændringer som brugerne kan mærke
- Ændringer som medarbejderne mærker fx motivation arbejdsglæde, stress eller?

Synliggørelse af projektet

- Hvordan er projektet blevet synliggjort?
- I kommunen, filialer, i væsenet?
- Har det været vigtigt at synliggøre projektet?
- Hvorfor / hvorfor ikke

Beskriv teamkoordinatorernes rolle i organisationen

Hvad er det bedste og værste ved den nye organisationsstruktur?

Hvad var det bedste og værste ved processen?

Vision

- Visionens status og funktion i organisationen
- Hvordan blev visionen til?

Handlingsplanerne

- Hvordan bliver handlingsplanerne til?
- Hvordan bliver fokuspunkterne udvalgt (biblioteket som...)
- Hvordan arbejder I med implementeringen? (hvilken rolle spiller ledelsen, Weber? Teamkoordinatorerne) Hvad er handlingsplanernes funktion i organisation

Hvordan vurderer du at disse mål er forankret i organisationen?

Hvad er et projekt? Hvordan vil du mene man arbejder med udvikling her i organisationen?

Hvordan får biblioteket point hos kommunen? Hvad er det der gør at biblioteket har fået en bedre status?

## Spørgeramme til interview med øvrige L-T (2 interview)

Hvad er din funktion på biblioteket? Og hvad har den tidligere været?

Hvor længe har du været ansat på Tårnby bibliotek?

Fortæl lidt om hvordan det var at arbejde på biblioteket før Bibliotekschefen kom til

Hvornår og hvordan hørte du første gang om organisationsudviklingsprojektet? Og hvad var budskabet?

Hvordan har du selv været involveret i organisationsudviklingsprojektet?

Hvordan har den nye struktur konkret påvirket dagligdagen på biblioteket?

Effektiviseringer

Ændringer som brugerne kan mærke

Ændringer som medarbejderne mærker, motivation arbejdsglæde /stress eller?

Ændringer i relationen mellem ledelse og medarbejder?

Hvad er din vurdering af organisationsudviklingsprojektets funktion på biblioteket?

Hvad er din vurdering af hvorfor det blev sat i værk?

## Spørgeramme til interview med M-T (3 interview)

Hvor længe har du været ansat på Tårnby bibliotek?

Hvad er dine funktioner på biblioteket? I team voksen? Som teamkoordinator?

Hvordan opfatter du din rolle som teamkoordinator? Hvad er teamkoordinatorens vigtigste kompetencer?

Hvordan opfatter du forholdet mellem ledelsen og medarbejderne fx mht. tillid, beslutningskompetence og ansvar?

---

Inden du kom til, har biblioteket været igennem en organisationsudviklingsproces som er mundet ud i bl.a. en strukturændring. Hvad mener du selv karakteriserer biblioteket som organisation, du må gerne tage udgangspunkt i forskellene fra det bibliotek hvor du var før.

Hvordan har I arbejdet med organisationsudvikling siden du kom til Tårnby?

Hvordan præsenterede biblioteket sig selv for dig da du søgte stillingen? Kom til samtale? Blev ansat? Blev de organisatoriske forandringer nævnt? Hvordan? Blev de begrundet? Hvordan?

*Eller*

Fortæl lidt om hvordan det var at arbejde på biblioteket før Bibliotekschefen kom til

Hvornår og hvordan hørte du første gang om organisationsudviklingsprojektet? Og hvad var budskabet?

Man taler meget om forandring i dag. Oplever du et forandringspres i hverdagen? Taler I om forandringer fx i forhold til de krav der bliver stillet til jer som bibliotek? Hvordan?



## Spørgeramme til gruppeinterview med B-T (3 interview)

### **Tema 1 Historien.**

Fortæl lidt om afdelingen før

Hvad skete der da organisationsudviklingsprojektet begyndte? (Da Jens blev ansat, og umiddelbart før)

Nøglepersoner

Hvor meget var I involverede og hvordan. Hvorfor / hvorfor ikke

### **Tema 2 Begrundelserne**

Hvorfor skulle der være et organisationsudviklingsprojekt?

### **Tema 3 Effekterne**

Hvad har det betydet for jer?

Arbejdsmiljø, stress, effektivitet andet

Udviklingspotentiale for biblioteket

Bibliotekets image i væsenet, i kommunen

## Bilag 2: Interviewguides Århus

### Spørgeramme til interview med F-Å

#### Baggrund

Rolle i projektet

Placering i forhold til kommunen

Placering i forhold til HB?

#### Synliggørelse af projektet

- Hvordan er projektet blevet synliggjort?
- I kommunen, filialer, i væsenet?
- Har det været vigtigt at synliggøre projektet?
- Hvorfor / hvorfor ikke

#### Organisatoriske mål

I forbindelse med organisationsudviklingsprojektet er der i konsulentrapporten opstillet følgende mål med den nye struktur:

- En organisation der er i stand til at agere selvforandrende
- Understøtter udvikling af medarbejdernes selvledelse
- Fremmer arbejde på tværs af huset
- Arbejder ud fra strategiske valg foretaget af ledelsen

samt

- HB som helhed
- Åben, præget af respekt
- Fleksibel, udnytter ressourcer
- Tilpasningsdygtig
- Ubureaukratiskenheder ikke større end at sikrer personalet klart tilhørsforhold
- Gennemsigtig
- Sikrer løbende personaleudvikling

- Hvordan har I siden arbejdet med disse mål? (med særlig vægt på de 4 første)
- Hvad er din vurdering af hvordan organisationen understøtter disse mål?
- Hvordan kom I frem til netop den valgte struktur (på baggrund af disse mål)?

#### Porteføljesekretariatet

Siden rapporten er porteføljesekretariatet kommet til, og ÅKB har siden arbejdet mere målrettet med udviklingsorganisationen

- Hvad var begrundelserne for at oprette porteføljesekretariatet?
- Hvilke mål understøtter oprettelsen af et porteføljesekretariat på HB?

#### **Koblingen mellem organisationsudviklingsprojektet og bibliotekets (faglige) mål**

- Hvilke mål var vigtige i 2000? Og nu?
- Hvordan arbejder I med faglige mål i organisationen HB?, ÅKB?
- Hvordan vurderer du at disse mål er forankret i organisationen?
- Hvordan understøtter arbejdet med drift og udvikling disse mål?

Effektivitet?

Mål?

## Spørgeramme til første interview med Bibliotekschef Århus

### **Indledning**

Hvor længe har du været ansat i ÅKB? Hvilke funktioner har du haft i din tid i organisationen? (ganske kort)

### **Organisationsprojektets opståen og begrundelse**

*Mit projekt handler om organisationsændringen i 2001 og senere udskillelsen af udviklingsafdelingen (porteføljesekretariatet)*

Hvordan ”opstod” organisationsudviklingsprojektet på hovedbiblioteket?

Hvordan blev (nødvendigheden af) ændringerne begrundet?

Hvorfor valgte man senere at oprette porteføljesekretariatet? (hvordan blev denne yderligere ændring begrundet?)

Hvorfor var det vigtigt at denne ændring ikke var et nyt organisationsudviklingsprojekt?

Hvad var det for nogle problemer organisationsudviklingsprojektet skulle løse?

Hvordan blev det afgjort hvilke problemer der skulle tages op? Hvordan formuleredes disse problemer? Var der andre problemer som ikke blev taget op?

### **Centrale aktører i projektet**

Hvilken rolle spillede du selv i projektet? stadsbibliotekaren? Den daværende forvaltningschef?

Hvorledes blev projektet præsenteret og modtaget af medarbejdergruppen?

Hvordan vil du karakterisere personalegruppen?

Hvordan spiller personalegruppens sammensætning og karakteristika ind på projektets planlægning og udførelse?

### **Effekter**

Hvad er din vurdering af hvordan strukturen konkret har påvirket dagligdagen på biblioteket?

- Effektiviseringer
- Ændringer som brugerne kan mærke

- Ændringer som medarbejderne mærker fx motivation arbejdsglæde, stress eller?

**Synliggørelse af projektet**

Hvordan er projektet blevet synliggjort?

I kommunen, filialer, i væsenet?

Har det været vigtigt at synliggøre projektet?

Hvorfor / hvorfor ikke

Hvad legitimerer et bibliotek? Rationaler modeller og forandring.

## Spørgeramme til andet interview med Bibliotekschef Århus

Opsamling fra sidste interview. (hvad talte vi om – hvor kom vi til?)

### Effekter

- Hvad er din vurdering af hvordan strukturen konkret har påvirket dagligdagen på biblioteket?
  - Effektiviseringer
  - Ændringer som brugerne kan mærke
  - Ændringer som medarbejderne mærker fx motivation arbejdsglæde, stress eller?

### Synliggørelse af projektet

- Hvordan er projektet blevet synliggjort?
- I kommunen, filialer, i væsenet?
- Har det været vigtigt at synliggøre projektet?
- Hvorfor / hvorfor ikke

### Organisatoriske mål

I forbindelse med organisationsudviklingsprojektet er der i konsulentrapporten opstillet følgende mål med den nye struktur:

- En organisation der er i stand til at agere selvforanderende
- Understøtter udvikling af medarbejdernes selvledelse
- Fremmer arbejde på tværs af huset
- Arbejder ud fra strategiske valg foretaget af ledelsen

samt

- HB som helhed
- Åben, præget af respekt
- Fleksibel, udnytter ressourcer
- Tilpasningsdygtig
- Ubureaukratiskenheder ikke større end at sikrer personalet klart tilhørsforhold
- Gennemsigtig
- Sikrer løbende personaleudvikling

- Hvordan har I siden arbejdet med disse mål? (med særlig vægt på de 4 første)
- Hvad er din vurdering af hvordan organisationen understøtter disse mål?
- Hvordan kom I frem til netop den valgte struktur (på baggrund af disse mål)?

#### Porteføljesekretariatet

Siden rapporten er porteføljesekretariatet kommet til, og ÅKB har siden arbejdet mere målrettet med udviklingsorganisationen

- Hvad var begrundelserne for at oprette porteføljesekretariatet?
- Hvilke mål understøtter oprettelsen af et porteføljesekretariat på HB?

#### **Koblingen mellem organisationsudviklingsprojektet og bibliotekets (faglige) mål**

- Hvilke mål var vigtige i 2000? Og nu?
- Hvordan arbejder I med faglige mål i organisationen HB?, ÅKB?
- Hvordan vurderer du at disse mål er forankret i organisationen?
- Hvordan understøtter arbejdet med drift og udvikling disse mål?

## Spørgeramme til interview med øvrige L-Å (2 interview)

### **Indledning**

Hvor længe har du været ansat i ÅKB? Hvilke funktioner har du haft i din tid i organisationen?

Hvad består dine arbejdsopgaver i nu?

Fortæl kort med dine egne ord hvad organisationsudviklingsprojektet indeholder

### **Organisationsprojektets opståen og begrundelse**

Hvad er din oplevelse af hvordan organisationsudviklingsprojektet opstod på HB?

Hvordan har du forstået nødvendigheden af ændringerne?

Hvorfor valgte man senere at oprette porteføljesekretariatet? (hvordan blev denne yderligere ændring begrundet?)

Hvad var det for nogle problemer organisationsudviklingsprojektet skulle løse?

Hvordan blev det afgjort hvilke problemer der skulle tages op? Hvordan formuleredes disse problemer? Var der andre problemer som ikke blev taget op?

(Hvad er din vurdering af hvorfor organisationsudviklingsprojektet blev sat i værk)

### **Centrale aktører i projektet**

Hvilken rolle har du selv spillet i projektet? Hvilke andre centrale aktører vil du pege på?

Hvorledes blev projektet præsenteret og modtaget af medarbejdergruppen?

Hvordan vil du karakterisere den del af personalet som du har ansvar for på HB?

Hvordan mener du personalegruppens sammensætning og karakteristika har spillet ind på projektets planlægning og udførelse?

### **Effekter**

Hvad er din vurdering af hvordan organisationsudviklingsprojektet konkret har påvirket dagligdagen på biblioteket?

- Effektiviseringer
- Ændringer som brugerne kan mærke
- Ændringer som medarbejderne mærker fx motivation arbejdsglæde, stress eller?
- Andre effekter / funktioner



**Synliggørelse af projektet**

Hvordan er projektet blevet synliggjort?

I kommunens andre filialer, i væsenet?

Har det været vigtigt at synliggøre projektet?

Hvorfor / hvorfor ikke

## Spørgeramme til interview med M-Å (3 interview)

Hvor længe har du været ansat på HB i Århus?

Hvad er dine funktioner på biblioteket?

Hvordan opfatter du din rolle som teamleder? Hvad er teamlederens vigtigste kompetencer?

Hvordan opfatter du forholdet mellem ledelsen og medarbejderne fx mht. tillid, beslutningskompetence og ansvar?

Hvordan opfatter du forholdet mellem drift og udvikling på HB? Fx mht. vigtighed og ressourcer?

---

Fortæl lidt om hvordan det var at arbejde på biblioteket før år 2001 hvor organisationsudviklingsprojektet blev sat i værk.

Hvornår og hvordan hørte du første gang om organisationsudviklingsprojektet? Og hvad var budskabet?

Hvordan har du selv været involveret i organisationsudviklingsprojektet?

Hvordan har den nye struktur konkret påvirket dagligdagen på biblioteket?

- Ændringer som brugerne kan mærke
- Ændringer som medarbejderne mærker, motivation arbejdsglæde /stress eller?
- Effektiviseringer?
- Andet?

Hvad er din vurdering af organisationsudviklingsprojektets funktion på biblioteket?

Hvad er din vurdering af hvorfor det blev sat i værk?

Man taler meget om forandring i dag. Oplever du et forandringspres i hverdagen? Taler I om forandringer fx i forhold til de krav der bliver stillet til jer som bibliotek? Hvordan?

Eller:

Inden du kom til, har biblioteket været igennem en organisationsudviklingsproces som er mundet ud i bl.a. en strukturændring. Hvad mener du selv karakteriserer biblioteket som organisation, du må gerne tage udgangspunkt i forskellene fra det bibliotek hvor du var før.

Hvordan har I arbejdet med organisationsudvikling siden du kom til Århus?

Hvordan præsenterede biblioteket sig selv for dig da du søgte stillingen? Kom til samtale? Blev ansat? Blev de organisatoriske forandringer nævnt? Hvordan? Blev de begrundet? Hvordan?

Man taler meget om forandring i dag. Oplever du et forandringspres i hverdagen? Taler I om forandringer fx i forhold til de krav der bliver stillet til jer som bibliotek? Hvordan?

## Spørgeramme til gruppeinterview med Å-T (3 interview)

### **Tema 1 Historien.**

Fortæl lidt om afdelingen før

Hvad skete der da organisationsudviklingsprojektet begyndte? (Da Jens blev ansat, og umiddelbart før)

Nøglepersoner

Hvor meget var I involverede og hvordan. Hvorfor / hvorfor ikke

### **Tema 2 Begrundelserne**

Hvorfor skulle der være et organisationsudviklingsprojekt?

### **Tema 3 Effekterne**

Hvad har det betydet for jer?

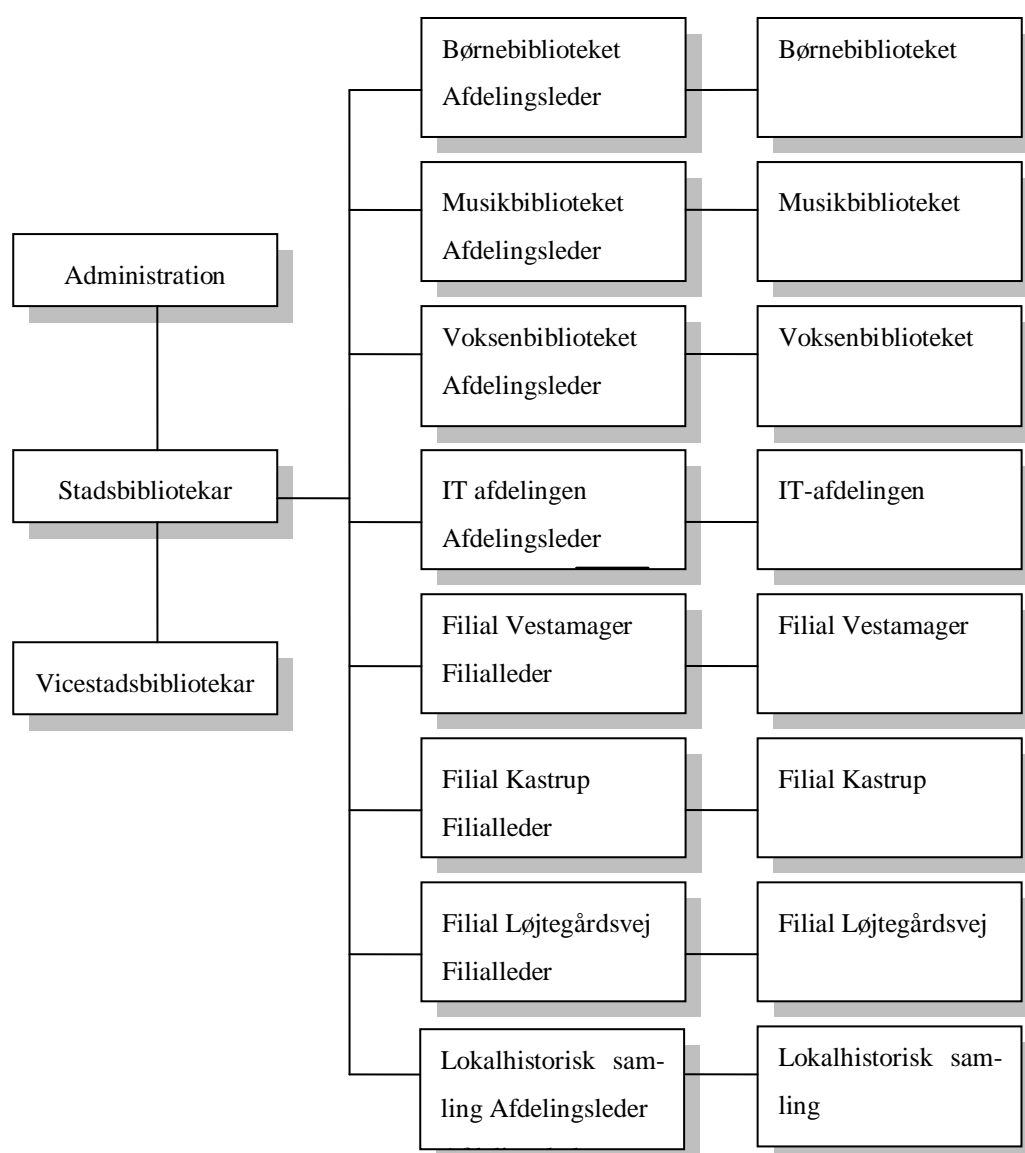
Arbejdsmiljø, stress, effektivitet andet

Udviklingspotentiale for biblioteket

Bibliotekets image i væsenet, i kommunen



### Bilag 3: Tårnbys organisationsdiagram 2003



#### **Bilag 4: Århus' organisationsdiagram 2001**

